

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ

Кафедра общей и клинической психологии

**СТРАТЕГИИ РАЗРЕШЕНИЯ ПРОТИВОРЕЧИЙ МЕЖДУ ЧЛЕНАМИ
Тьюторского коллектива с разной степенью
выраженности лидерских качеств**

Выпускная квалификационная работа
студентки очной формы обучения
направления подготовки 37.03.01 Психология
4 курса, группы 02061401
Доборович Анастасии Валентиновны

Научный руководитель:
канд. филос. наук,
декан факультета психологии
Ткачев В.Н.

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава 1. Теоретические основы изучения стратегий разрешения противоречий между членами тьюторского коллектива с разной степенью выраженности лидерских качеств	9
1.1. Представление о лидерских качествах в отечественной и зарубежной психологии	9
1.2. Научно-теоретические аспекты изучения особенностей разрешения противоречий в коллективе	19
1.3. Сущность и специфика деятельности тьюторского коллектива	31
Глава 2. Эмпирическое исследование стратегий разрешения противоречий между членами тьюторского коллектива с разной степенью выраженности лидерских качеств	43
2.1. Организация и методы исследования	43
2.2. Анализ и интерпретация результатов исследования	48
2.3. Программа развития эффективных стратегий поведения при разрешении противоречий в тьюторском коллективе	60
2.4. Рекомендации по эффективному разрешению противоречий в тьюторском коллективе	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	73
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	77
ПРИЛОЖЕНИЯ	85

ВВЕДЕНИЕ

В каждом коллективе между сотрудниками время от времени возникают разногласия, которые могут быть как конструктивными, способствующими развитию, так и деструктивными, приводящими к нарушению эффективности работы. Процесс урегулирования противоречий в коллективе и характер их последствий во многом зависит от стратегии поведения, которой следует лидер группы при разрешении конфликтов. Особую роль играет поведение лидера-тьютора. В настоящее время тьюторские коллективы становятся востребованными в связи с расширением границ получения образования, повышением его ценности в обществе. Специфика работы тьютора в ВУЗе, заключающаяся в наставничестве студентов-первокурсников, иностранных студентов, требует наличия психологических знаний в определенной сфере деятельности, лидерских качеств, умения грамотно управлять процессом урегулирования разногласий. Ведь конструктивное поведение при разрешении противоречий способствует генерированию новых идей, созданию благоприятной атмосферы в тьюторском коллективе, повышению эффективности его работы, а, следовательно, оптимизации процесса адаптации подопечных.

Изучению феномена лидерства было посвящено большое количество научных трудов как в зарубежной, так и в отечественной психологии. В отечественной психологии проблемой лидерства занимались Л.И. Кричевский, А.Л. Журавлев, Г.М. Андреева, Б.Д. Парыгин, Л.И. Уманский и многие другие исследователи. В их работах упор делается на изучение механизмов проявления лидерских качеств в совместной деятельности. Значительный эмпирический материал по проблеме лидерства накоплен за рубежом. В трудах зарубежных психологов существуют следующие направления в разработке проблем лидерства: теория черт (Ф. Гальтон, Р. Бернанд, Е. Дженнингс), поведенческая теория (Р. Лайкерт, К. Левин), теория лидерства как функции ситуации (Ф. Фидлер, Р. Стогдилл, Т. Хилтон, Е. Хартли), синтетическая теория (Р. Бейлз, Ф.

Слейтор). В основе исследований зарубежных психологов лежит структура личности лидера, функции лидера в группе, а также факторы, влияющие на проявление феномена лидерства.

Проблема конфликтов рассматривается в трудах таких отечественных авторов, как Н.В. Гришина, А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов, Л.А. Петровская. В своих исследованиях ученые акцентируют внимание на изучении поведения в процессе разрешения противоречий, структуры конфликта, оформлении понятийного аппарата концепции межличностных конфликтов. Среди направлений зарубежных психологических исследований межличностных противоречий выделяются: психоаналитическое (З. Фрейд, А. Адлер, К. Хорни, Э. Фромм, В. Шутс); социотропное (У. Мак-Дугалл, С. Сигеле); поведенческое (А. Басс, А. Бандура); теория групповой динамики (К. Левин); теория структурного баланса (Ф. Хайдер, Т. Ньюком); фрустрационно-агрессивное (Д. Доллард, Л. Берковитц, Н. Миллер); социометрическое (Дж. Морено); интеракционистское (Дж. Мид, Т. Шибутани, Д. Шпигель). В современной зарубежной психологии поведение в процессе разрешения противоречий изучается в рамках трех направлений: теоретико-игровое (М. Дойч); теория организационных систем (Р. Блейк, Дж. Моутон, К. Томас); теория и практика переговорного процесса (Д. Прюитт, Р. Фишер).

Лидеры нередко проявляют себя в тьюторской деятельности. Тьютор (англ. tutor - репетитор) – «наставник, помогающий студентам колледжа, университета» [65]. Феномен тьюторства появился в Великобритании в XII-XIII веке. В России данный вид деятельности начал набирать популярность лишь в конце прошлого века в связи с модернизацией системы образования. Изучением данного явления в России занимаются О.С. Таизова, Т.К. Беляева, О.А. Никишина, Г.Ф. Свиридова, О.Е. Мазанова, В.Н. Литовченко, Т.М. Ковалева. В настоящее время функционируют тьюторские коллективы, в основные задачи которых входит адаптация первокурсников к новой образовательной среде, их сопровождение на протяжении всего учебного процесса, помощь в развитии личностных и профессиональных качеств. В

последнее время особенно важным направлением работы тьюторов является адаптация иностранных студентов из ближнего и дальнего зарубежья. Эффективность работы тьюторского коллектива во многом зависит от личностных качеств его членов. На наш взгляд, наибольшее значение имеет степень выраженности лидерских склонностей и умение использовать адекватные стратегии при разрешении противоречий.

Актуальность исследования обусловлена практической значимостью и недостаточной теоретической изученностью вышеописанной проблемы. Феномены тьюторства, лидерства в коллективах, стратегии разрешения противоречий изучаются обособленно друг от друга. Исследований, направленных на изучение личности тьюторов и специфики тьюторства при адаптации иностранных студентов, на данный момент очень мало в связи с тем, что процессы модернизации и глобализации образования в России начались не так давно. Возникает необходимость в проведении эмпирических исследований, посвященных изучению проблем поведения и личностных особенностей членов тьюторского коллектива. Ведь тьюторы часто служат примером для своих подопечных, от продуктивности их деятельности зависит успешность процесса адаптации и даже личностный рост курируемых ими студентов, будущих профессионалов.

Проблема исследования – какова специфика стратегий разрешения противоречий между членами тьюторского коллектива с разной степенью выраженности лидерских качеств?

Объект исследования – члены тьюторского коллектива с разной степенью выраженности лидерских качеств.

Предмет исследования – стратегии разрешения противоречий между членами тьюторского коллектива с разной степенью выраженности лидерских качеств.

Цель исследования – выявить стратегии разрешения противоречий, используемые членами тьюторского коллектива с разной степенью выраженности лидерских качеств, разработать программу развития

эффективных стратегий поведения при урегулировании разногласий в тьюторском коллективе.

Гипотеза нашего исследования заключается в предположении о том, что существует связь между лидерскими качествами членов тьюторского коллектива и стратегиями поведения, к которым они прибегают при разрешении противоречий, а именно: чем сильнее выражены лидерские качества, тем более предпочтительна будет стратегия сотрудничества и менее предпочтительна стратегия приспособления.

Для достижения поставленной цели нами были выдвинуты следующие **задачи**:

1. Осуществить научно-теоретический анализ психологической литературы, посвященной исследованию проблемы стратегий разрешения противоречий между членами тьюторского коллектива с разной степенью выраженности лидерских качеств.
2. Определить наличие и степень выраженности лидерских качеств, проявляющихся в сфере межличностных отношений, у членов тьюторского коллектива.
3. Выявить приоритетные стратегии разрешения противоречий в тьюторском коллективе.
4. Исследовать характер связи лидерских качеств членов тьюторского коллектива и стратегий поведения при разрешении противоречий.
5. Разработать программу развития адекватных стратегий поведения в процессе разрешения противоречий.
6. Разработать рекомендации по развитию адекватных стратегий поведения в процессе разрешения противоречий.

Теоретическую основу исследования составляют научные труды ведущих отечественных и зарубежных учёных. В основе изучения лидерских качеств лежит синтетическая теория Р. Бейлза и Ф. Слейтора, по мнению которых, лидер выступает субъектом организации межличностных отношений в группе. Авторы данной концепции

интерпретируют феномен лидерства как функцию группы, и считают, что изучать его следует с точки зрения целей и задач группы, а также с учетом структуры личности лидера и других важных переменных, относящихся к жизни группы. В основу разработки проблемы стратегий разрешения противоречий легла теория организационных систем, разработанная К. Томасом, Р. Блейком и Дж. Моутоном. Авторы подхода, изучая как конструктивные, так и деструктивные конфликты, анализируя сочетания установок на отношение к сопернику и на достижение собственных целей в конфликтной ситуации, выделили стратегии поведения людей в процессе разрешения противоречий: соперничество, приспособление, избегание, компромисс, сотрудничество.

Для достижения цели и решения поставленных задач, были использованы следующие **методы исследования**:

- организационные методы: сравнительный;
- эмпирические методы: тесты, наблюдение; беседа;
- методы обработки данных: абсолютная и относительная частота (проценты), Н-критерий Краскала-Уоллиса; коэффициент ранговой корреляции Спирмена.
- интерпретационные методы: структурное описание.

Методики:

- Тест «Диагностика лидерских способностей» (Е. Жариков, Е. Крушельницкий).
- Методика диагностики межличностных отношений (Т. Лири, адаптация Л.Н. Собчик).
- Тест «Определение способов регулирования конфликтов» (К. Томас, адаптация Н.В. Гришиной).
- Беседа, наблюдение.

База исследования и характеристика выборки.

Исследование проводилось на базе Международного студенческого офиса (МСО) НИУ «БелГУ» города Белгорода. В качестве испытуемых выступили 60 активистов студенческого самоуправления, являющихся членами МСО. Возраст испытуемых 18-26 лет.

Структура ВКР. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав (теоретической и эмпирической), заключения, списка использованных источников, включающего 75 наименований, и 21 приложение. Объем работы - 84 страницы машинописного текста.

Глава 1. Теоретические основы изучения стратегий разрешения противоречий между членами тьюторского коллектива с разной степенью выраженности лидерских качеств

1.1. Представления о лидерских качествах в отечественной и зарубежной психологии

Феномен лидерства занимает особое место в психологической науке, т.к. затрагивает все основные сферы деятельности личности. По определению М.Х. Мескона, «лидерство – это способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей» [38, с. 489].

Теории лидерства берут свое начало в XX веке, когда впервые начинает появляться интерес к управлению как науке. В первую очередь, исследователи обратили внимание на возможное наличие общих черт характера у известных лидеров. Теория черт исходит из исследований английского психолога и антрополога Ф. Гальтона, который пытался объяснить лидерство на основе наследственности, а также из положений немецкой психологии конца XIX – начала XX в. Ученый концентрирует свое внимание на врожденных чертах лидера. Последователи Ф. Гальтона изучали качества, «передающиеся по наследству» (Т. Карлайл, Е. Дженнингс) и «способствующие завлечению масс» (Г. Тард, Г. Лебон) [46]. Другие исследователи (Р. Стогдилл, Р. Манн, Л. Бернхард) попытались дать ответ на вопрос, какими свойствами должен обладать лидер как особый субъект деятельности. Они считали, что лидером человека делают определенные психологические черты. Исследуя феномен лидерства, Р. Стогдилл [74] проанализировал поведение лидеров нескольких коллективов в различных ситуациях и пришел к выводу, что лидера характеризуют в основном пять качеств: ум или интеллектуальные способности, господство над другими, уверенность в себе, активность и энергичность, знание дела. Однако эти пять качеств не объясняли появление лидера, в связи с чем Р. Стогдилл пересмотрел свои взгляды.

Последующее исследование привело к выделению четырех групп лидерских качеств: физиологические, психологические (эмоциональные), умственные (интеллектуальные) и личностные. К физиологическим относились такие особенности человека, как рост, вес, сложение, или фигура, внешний вид (представительность), энергичность движений и состояние здоровья. Психологические качества, такие как смелость, независимость, инициативность, честность, работоспособность и т.д., проявляются на практике главным образом через характер человека. Результатом изучения умственных качеств лидеров был вывод о том, что уровень умственных способностей у лидеров выше, чем у их последователей [30].

Интересный результат был получен известным американским консультантом У. Беннисом, который исследовал 90 успешных лидеров и в результате выделил четыре группы лидерских качеств:

- умение управлять вниманием – способность так представить сущность цели, чтобы это было привлекательно для последователей;
- управление значением – способность так передать значение идеи, чтобы она была понятна и принята последователями;
- управление доверием – способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных;
- управление собой – способность настолько хорошо знать и признавать свои слабые и сильные стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей [30].

Л. Бернард рассматривал лидерство как совокупность нескольких факторов: способности, достижения, ответственность, участие, статус и ситуативные черты [46].

Но теория черт не была успешной. Ведь личностные качества трудно измерить и связать с определенными проявлениями лидерства. Определенные особенности могут способствовать лидерству в одном контексте и мешать в другом. Конечно, у великих лидеров было много общего: такие качества, как

высокий интеллект, большой багаж знаний и жизненный опыт, яркая внешность, уверенность в себе и др. Но создать общий портрет лидера не получалось. Люди, не обладающие вышеперечисленными качествами, тоже были выдающимися лидерами. Безусловно, личностные качества лидера важны, но только они не могут обеспечить человеку высокий статус в группе. На вопрос, в чем же тогда заключается механизм лидерства, сторонники теории черт не смогли дать ответ.

Разочарование в подходе к лидерству с позиций качеств личности способствовало развитию поведенческого подхода, который сосредоточил свое внимание на поведении руководителя. Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства. Это послужило серьезным вкладом для понимания сложности феномена лидерства. В качестве наиболее значимого аспекта лидерства теперь рассматривалось влияние, оказываемое руководителем. В итоге были выявлены два основных вида поведения, свойственных различным лидерам: внимательность по отношению к членам своей группы и инициативность. Р. Лайкерт, получив похожие результаты в исследовании лидерского поведения, первый тип поведения назвал сосредоточенным на работниках, а второй – сосредоточенным на производстве [4]. Р. Лайкерт сделал вывод о том, что самыми эффективными являются руководители, которые уделяли внимание, прежде всего, «человеческим аспектам проблем», с которыми сталкивались их подчиненные, и «создавали отношения, основанные на взаимопомощи» [38, с. 494].

К. Левин [73] считал, что эффективность лидера определяется стилем поведения по отношению к подчиненным. Он выделил три стиля лидерства:

1. Авторитарный (директивный)

Такие лидеры всегда четко объясняют подчиненным, что надо делать как именно. Принимая решения, они практически не учитывают точку зрения других членов группы, в силу чего часто случаются расхождения во взглядах, приводящие к разногласиям.

К. Левин обнаружил, что при таком стиле лидерства у людей практически не остается пространства для творчества в процессе принятия решений.

Авторитарное лидерство больше всего подходит для тех случаев, когда лидер, безусловно, самый знающий и квалифицированный член команды или у группы нет времени для совместной выработки решения.

2. Демократический

Результаты, полученные командой К. Левина, доказали, что наиболее эффективен демократический стиль лидерства. Такие лидеры активно участвуют в деятельности группы, позволяют подчиненным открыто высказывать свое мнение и предлагают им помощь.

К. Левин обнаружил, что в таких группах люди трудились менее продуктивно в количественном выражении, чем в командах под руководством авторитарного лидера, однако их вклад был более качественным.

В данном случае, последнее слово остается за лидером, но к участию в принятии решений привлекаются все члены группы, благодаря чему они чувствуют себя включенными в процесс и мотивированными, что способствует их креативности.

3. Либеральный

Лидер с таким стилем ведет себя пассивно, перекладывая все решения на плечи членов своей группы.

К. Левин выяснил, данный стиль лидерства наименее эффективен в большинстве случаев. Тем не менее, такое лидерство может приносить пользу, если все члены группы имеют высокую квалификацию в какой-то узкой области, но в большинстве случаев оно ведет к низкой мотивации членов команды и нечеткому распределению ролей [73].

Несмотря на то, что поведенческий подход продвинул изучение лидерства, сосредоточив внимание на фактическом поведении руководителя, его основной недостаток - тенденция исходить из предположения, что существует какой-то один оптимальный стиль руководства. Однако, обобщая результаты исследований, многие психологи пришли к выводу, что не

существует "оптимального" стиля руководства. Эффективность стиля зависит от характера конкретной ситуации, от уровня развития группы, а также ее членов.

Далее появилась ситуационная теория лидерства, представителями которой являются Р. Стогдилл, который сначала был приверженцем теории черт, и А. Голдиер, Т. Хилтон. Они утверждали, что, в основном, лидерство – это продукт ситуации. В различных ситуациях групповой жизни выделяются отдельные члены группы, которые превосходят других, по крайней мере, в каком-то одном качестве, но т.к. именно это качество и оказывается необходимым в данной ситуации, человек, им обладающий, становится лидером [22]. Подразумевается, что лидер лучше других может актуализировать при конкретных обстоятельствах присущую ему черту. По мнению Р. Стогдилла, «лидер есть функция определенной ситуации», и «человек, являющийся лидером в одной ситуации, не обязательно будет лидером в других ситуациях» [4, с. 253]. С этой позиции лидерские черты относительны, хотя сторонники ситуационной концепции признают необходимость компетентности, целеустремленности, готовности взять на себя ответственность за принятое решение.

Ещё один сторонник ситуационной модели, Ф. Фидлер, выделил 3 фактора, которые влияют на поведение руководителя: «отношения между руководителем и членами коллектива, структура задачи, должностные полномочия» [38 с. 501]. Ф. Фидлер также определил, что стиль руководства, ориентированный на задачу, является одним из наиболее эффективным «в наиболее или наименее благоприятных ситуациях», и что «стиль, ориентированный на человека, лучше всего проявит себя в умеренно благоприятных ситуациях» [38, с. 503].

В качестве недостатка ситуационной теории выступает недооценка личной активности человека, который стремится занять место лидера: если нет подходящей ситуации, лидером ему уже не стать.

Чтобы преодолеть данное противоречие, Е. Хартли предложил четыре постулата, позволяющие дать интерпретацию тому факту, почему определенные личности становятся лидерами и почему не только ситуация определяет их выдвижение:

1) если человек стал лидером в одной ситуации, его шансы стать таковым в другой ситуации повышаются;

2) если человек проявил себя как лидер, он приобрел авторитет, который может способствовать его назначению на руководящую должность и закреплению статуса лидерства;

3) восприятие группы стереотипно, и если человек стал лидером в одной ситуации, он может стать таковым и в другой;

4) лидером становится тот, кто к этому стремится [46].

Однако, по мнению отечественных психологов, в частности Г.М. Андреевой [3], данные рассуждения не стоит считать достаточно убедительными. Тем не менее, ситуационная концепция лидерства оказалась достаточно популярной. Именно на ее основе было проведено много экспериментальных исследований лидерства в школе групповой динамики.

Важный теоретический подход в понимании происхождения лидерства представлен в системной теории лидерства, согласно которой данный феномен рассматривается как процесс организации межличностных отношений в группе, а лидер – как субъект управления этим процессом. В данном подходе лидерство интерпретируется как функция группы, и изучать ее следует с точки зрения целей и задач группы, а также с учетом структуры личности лидера и других важных переменных, относящихся к жизни группы, например, длительность ее существования. Р. Бейлзу и Ф. Слейтору удалось выделить две фундаментальные лидерские роли: роль делового, инструментального лидера и роль социально-эмоционального лидера [46]. Факт их наличия получил название феномена ролевой дифференциации лидерства. В разных ситуациях групповой жизни один из данных типов лидеров может быть востребован больше. В этом смысле системная теория лидерства как теория интеграции

ситуационных и личностных факторов имеет ряд преимуществ. Они особенно очевидны, когда речь заходит не просто о лидерстве, а о руководстве.

Более современными теориями лидерства в зарубежной психологии являются теории взаимодействия-ожидания и теории обмена.

Согласно сторонникам теории взаимодействия-ожидания, Дж. Хомансу и Дж. Хемфилду, теория лидерства должна рассматривать три основные переменные: действие, взаимодействие и настроения. Это предполагает, что усиление взаимодействия между членами группы и участие в совместной деятельности способствует усилению чувства взаимной симпатии, а также внесению большей определенности в групповые нормы. Лидер в этой теории является, прежде всего, как инициатором взаимодействия [51].

Представители теории обмена, Дж. Марч, Х. Саймон, Х. Келли, утверждают, что общественные отношения представляют собой форму особого обмена, в ходе которого члены группы вносят определенный психологический вклад, за что получают некий психологический «доход». Взаимодействие продолжается до тех пор, пока все участники считают подобный обмен взаимовыгодным [42].

Данная группа теорий, будучи в высшей степени рационалистичной, отражает, безусловно, только лишь одну из сторон лидерства. Однако ее влияние на современную психологию значительно.

В настоящее время многие зарубежные исследователи стремятся объединить большинство представленных теорий, учесть все факторы, которые могут быть компонентами феномена лидерства. С. Заккаро с коллегами разработали модель личностных качеств лидера, которые оказывают влияние на его эффективность. Исходя из данной модели, определенные личностные качества лидера и способность грамотно и быстро оценивать ситуацию, происходящую в группе, обуславливают действия лидера и их эффективность. Автор данной концепции выделил следующие качества, обеспечивающие продуктивность лидера: экстраверсия, уверенность в себе, открытость,

честность, харизма, креативность, мотивация достижения, организаторские склонности и инициативность [75].

В целом, вся история изучения феномена лидерства в зарубежной психологии привела к возникновению двух фундаментальных подходов: рационалистического, чаще всего отражающего лишь одну из сторон лидерства, и гуманистического, затрагивающего проблемы личности и ее отношений в социуме.

В отечественной психологии за основу рассмотрения феномена лидерства был взят деятельностный подход, предложенный М.Я. Басовым, С.Л. Рубинштейном и А.Н. Леонтьевым. Ключевой в деятельностном подходе является категория предметной деятельности. Согласно теории деятельности, психологически полная структура деятельности включает мотивационно-ориентировочное, исполнительное и контрольно-оценочное звено. Полноценное осуществление деятельности предполагает реализацию всех компонентов ее структуры [35].

Применение данного подхода к проблеме лидерства обосновано А.Н. Леонтьевым и С.Л. Рубинштейном в следующих положениях:

- 1) лидерство есть групповое явление: лидер всегда выступает в качестве элемента групповой структуры, а лидерство является система в этой структуре;
- 2) лидерство есть особый вид деятельности, включающий три компонента: мотивационно-ориентировочный, исполнительный и контрольно-оценочный;
- 3) развитие лидерской деятельности нужно строить с точки зрения теории деятельности, т.к. без знания структуры деятельности невозможно построение моделей управления её развитием [48].

По мнению Р.Л. Кричевского, в исследовании лидерства необходим "подход, берущий за основу понимание социальной группы как функциональной единицы, включенной в широкую систему общественных отношений" [32, с. 73]. Феномен лидерства в малых группах рассматривается

отечественными психологами в контексте совместной групповой деятельности, т.е. ключевым моментом являются конкретные задачи групповой деятельности, в которых определенные члены группы могут продемонстрировать свою способность организовать группу для решения этих задач.

Отечественные психологи рассматривают многие аспекты лидерства. Б.Д. Парыгин [44] подробно изучал вопрос о лидерстве и руководстве. По его мнению, лидер, в основном, осуществляет регуляцию межличностных отношений в группе, а руководитель - официальных отношений группы как социальной организации. Лидерство можно констатировать в условиях микросреды, в отличие от руководства, которое является элементом макросреды. Автор также указывает на то, что лидер появляется стихийно, а руководитель выбирается или назначается, при том, что явление лидерства менее стабильно, потому что выдвижение лидера в большой степени зависит от настроения группы. Лидер принимает более непосредственные решения, менее сложные, касающиеся групповой деятельности. Сфера деятельности лидера руководителя шире, так как он представляет малую группу в более широкой социальной системе, система санкций и поощрений, более определенная.

Л.И. Уманский на основе многочисленных исследований представил структуру личности способного организатора, в которой выделяются пять основных групп компонентов: качества направленности личности, ее подготовленность, общие качества, специфические свойства и индивидуальные особенности. Особое значение автор придавал специфическим качествам лидера: психологической избирательности, практически-психологическому уму, психологическому такту, общественной энергичности, требовательности, критичности и склонности к организаторской деятельности [37].

И.А. Колосков [30] на основе анализа зарубежных и отечественных теорий и собственных исследований выделил следующие качества эффективного лидера: соответствие действий целям команды, заинтересованность в участниках команды, противодействие конфликтам, умение слушать и слышать, совместное принятие решений, толерантность (учет

индивидуальных особенностей других, свободное выражение мнений, способность воспринимать и учитывать конструктивную критику (учет обратной связи по поводу работы команды).

По мнению А.Л. Журавлева, основу лидерства составляют личностные качества лидера и социально-психологические отношения, которые складываются в группе [39].

Более современные авторы изучают феномен лидерства в разных сферах человеческой деятельности. Например, И.А. Панарин [43], исследуя лидеров молодежных движений, акцентировал внимание на таком их личностном качестве, как социальная ответственность. А.С. Чернышев и С.В. Сарычев [48] изучали феномен лидерства в экстремальных условиях. Они установили, что в таких ситуациях происходит актуализация таких особенностей лидерства, как экономность и скорость проявления феномена, выделение тактического и стратегического лидерства, и их оптимальное сочетание. Н.А. Галкина [14], изучив роль лидерства в формировании направленности активности юношеских групп, сделала вывод о том, что именно лидеру принадлежит ведущая роль в формировании этого группового показателя. С. Аль-Гаффри [2] выявил, что уровень социально-психологической зрелости учебной группы определяется структурой лидерства в группе.

Новое направление в современной отечественной психологии лидерства связано с работами Т.В. Бендас [9]. Она считает, что личность лидера формируется под влиянием трех факторов: этнического, индивидуального и ситуационного. В результате их взаимодействия формируется та или иная модель лидерства: кооперативная, конкурентная, маскулинная (фемининная) или же их сочетание. Автор также установила, что лидерские задачи, связанные с взаимоотношениями между людьми, наиболее эффективно решают лидеры женского пола, в то время как технические задачи успешнее решаются мужчинами-лидерами.

Таким образом, в России и за рубежом накоплен значительный теоретический и эмпирический материал по проблеме лидерства. Зарубежная

психология лидерства развивается в рамках четырех основных направлений: теория черт, поведенческая теория, теория лидерства как функции ситуации и синтетическая теория. В основе исследований зарубежных психологов лежит структура личности лидера, функции лидера в группе, а также факторы, влияющие на проявление феномена лидерства. В отечественной психологии лидерства упор делается на изучение механизмов проявления лидерских качеств в совместной деятельности. В настоящее время как отечественная, так и зарубежная психология лидерства активно развивается, открывая перспективные направления для исследований, создавая новые модели и концепции. Психологи акцентируют внимание на том, что лидерские качества (например, открытость, уверенность в себе, креативность, инициативность, организаторские склонности и мотивация) и способность грамотно и быстро оценивать ситуацию, происходящую в группе, обуславливают действия лидера и их эффективность. Особое внимание уделяется поведению лидера коллектива в процессе разрешения противоречий, т.к. от выбранной ими стратегии поведения во многом зависит исход конфликта. Лидеры играют важнейшую роль при урегулировании разногласий: представляют интересы своего коллектива, активно участвуют в переговорах, прикладывая максимальные усилия для того, чтобы прийти к взаимному согласию с минимальными потерями, способны брать на себя ответственность за принимаемые решения и вести за собой остальных.

1.2. Научно-теоретические аспекты изучения особенностей разрешения противоречий в коллективе

В нашей повседневной жизни все чаще можно услышать такие слова и словосочетания как «конфликт», «противоречие», «переговоры», «поведение в конфликте». В житейской психологии спектр употребления данных терминов достаточно широк: они используются в ситуациях враждебной борьбы или

дружеского соревнования, острого разногласия или повседневного столкновения идей или мнений, споров и др.

В связи с тем, что в современном обществе возникновение противоречий между коллегами, близкими людьми, представителями государств становится распространенным явлением и чаще всего приводит к серьезным проблемам, таким как ухудшение отношений, снижение продуктивности работы, кризисам, особое внимание в научной психологии уделяется межличностным конфликтам.

Отечественные психологи А.Я. Анцупов и А.И. Шпилов определяют межличностный (социальный) конфликт как «значимое противоречие, возникающее в процессе социального взаимодействия, заключающееся в противостоянии субъектов конфликта и чаще всего сопровождающееся негативными эмоциями по отношению друг к другу» [5, с. 17].

По мнению А.В. Морозова, межличностный конфликт – «это трудноразрешимое противоречие, возникающее между людьми и вызванное несовместимостью их взглядов, интересов, целей и потребностей» [40, с. 411].

Н.В. Гришина считает, что межличностный конфликт представляет собой «ситуацию противостояния участников, воспринимаемого и переживаемого ими (или по крайней мере, одним из них) как значимая психологическая проблема, требующая своего разрешения и вызывающая активность сторон, направленную на преодоление возникшего противоречия и разрешение ситуации в интересах обеих или одной из сторон» [18, с. 78].

Итак, приведенные определения межличностного конфликта указывают на тождественность терминов «конфликт» и «противоречие». В нашей работе мы подробно рассмотрим подходы к изучению межличностных противоречий, возникающих в коллективе и стратегии поведения при их разрешении.

Межличностные конфликты начали активно исследоваться в начале XX века. За более чем столетний период изучения данной проблемы был накоплен большой теоретический и эмпирический материал, о чем свидетельствует

многообразии подходов и теоретических платформ, существующих на сегодняшний день [18].

В первой половине XX в. конфликт не выделялся в отдельный предмет исследования, а рассматривался лишь как составная часть более широких теорий (например, в психоанализе или социометрии). Психологов интересовали либо последствия конфликтов, либо некоторые причины, приводящие к нему, но не сам конфликт как центральное звено исследования.

Лишь спустя полвека, в 1950–1960-х гг. появляются исследования, где научный интерес психологов обращен непосредственно к этому явлению. Оформляются фундаментальные подходы, разрабатывается понятийный аппарат психологической теории конфликта.

Среди направлений зарубежных психологических исследований конфликта в первой половине XX в. выделяются: психоаналитическое (З. Фрейд, А. Адлер, К. Хорни, Э. Фромм, В. Шутс); социотропное (У. Мак-Дугалл, С. Сигеле); поведенческое (А. Басс, А. Бандура); теория групповой динамики (К. Левин); теория структурного баланса (Ф. Хайдер, Т. Ньюком); фрустрационно-агрессивное (Д. Доллард, Л. Берковитц, Н. Миллер); социометрическое (Дж. Морено); интеракционистское (Дж. Мид, Т. Шибутани, Д. Шпигель) [20].

Психоаналитический подход связан, прежде всего, с именем известного австрийского психолога З. Фрейда [70], который создал одну из первых концепций конфликтности. Несмотря на то что З. Фрейд занимался преимущественно внутриличностными конфликтами, его заслугой является указание на необходимость поиска причин межличностных конфликтов в сфере бессознательного. Исходя из данной точки зрения, сущность конфликта заключается в неизбежном противоречии между бессознательными влечениями человека и социальными нормами. Согласно З. Фрейду, ключевое значение для групповой динамики принадлежит лидеру. От отношений членов коллектива с лидером будет зависеть процесс идентификации, что будет сказываться на том,

как в дальнейшем личности будут выстраивать взаимодействие в других социальных группах, разрешать либо усугублять возникающие конфликты.

По мнению, А. Адлера, последователя З. Фрейда, содержание конфликтов личности с коллективом заключается в попытках индивида освободиться от чувства неполноценности и доминирования одних личностей над другими [18].

К. Хорни [60] в качестве основной причины конфликтов между человеком и его окружением выделяла недостаток доброжелательности со стороны близких людей, в первую очередь, родителей.

По мнению Э. Фромма, основной причиной возникновения межличностных противоречий является невозможность реализации в обществе потребностей и стремлений личности [18].

В. Шутс в трехмерной теории интерперсонального поведения говорит о том, что в межличностных отношениях реализуется опыт отношений с окружающими людьми в детстве. Согласно его концепции, связь личности с окружением осуществляется благодаря трем личностным потребностям, которые формируются в детстве: потребности включения (устанавливать и поддерживать отношения, приносящие удовлетворение), потребности в контроле, потребности в любви [16].

На наш взгляд, недостаток данных теорий заключается в том, что они уделяют слишком много внимания прошлому человека, бессознательным влечениям и установкам человека, заложенным в детстве. На настоящее упор практически не делается.

В 20–30-е гг. XX в. развивается социотропный подход, сторонниками которого являются У. Мак-Дугалл и С. Сигеле. У. Мак-Дугалл считал, что конфликты в обществе неизбежны, так как людям присущи социальные инстинкты типа страха, стадного чувства, самоутверждения. Они передаются по наследству, поэтому люди постоянно конфликтуют, вступают в противоборство [72].

Ситуационные подходы к изучению конфликта представлены бихевиористской парадигмой. В соответствии с бихевиоризмом основной

принцип изучения противоречий предполагает поиск связей между воздействиями (стимулами) и ответной поведенческой реакцией человека. Так, конфликт превращается в явление ситуационной природы и понимается как особая форма агрессивного ответа на фрустрирующую ситуацию.

Исходя из представлений приверженцев поведенческого подхода [68; 69], патология является следствием научения неадекватному поведению, которое, получив какое-то подкрепление, становится устойчивым поведенческим паттерном личности. В соответствии с этим, чтобы понять поведение человека, следует, во-первых, обратиться к факторам, провоцирующим проявление той или иной модели конфликтного реагирования на внешнюю ситуацию, а во-вторых, к тем, которые повлияли на усвоение этой модели поведения.

Известный представитель бихевиорального подхода А. Басс [69] ищет причины межличностных конфликтов не только во врожденных качествах человека, но и в социальном окружении, которое изменяет эти качества в результате взаимодействия личности с социальной средой.

Становление и развитие когнитивистских подходов в психологии способствовало усилению интереса к роли когнитивных процессов в регуляции взаимодействия между людьми, т.е. к субъективным образам окружающей действительности, которые складываются у индивида и организуются в связные интерпретации картины мира.

Представитель гештальтпсихологии К. Левин ввел совершенно иное, чем у бихевиористов, понимание среды, окружающей индивида. Он преодолел оппозицию «внутреннее – внешнее» в интерпретации источников социального поведения: если психоанализ рассматривал интрапсихические факторы как главные в регуляции поведения, а бихевиоризм отдавал приоритет внешним, то К. Левин объединил их, придавая внешним (объективным, по мнению бихевиористов) факторам субъективный характер [34].

К. Левин подробно описал конфликт и проблемы межличностных отношений с точки зрения теории поля. В данном подходе межличностные конфликты интерпретируются как «конфликты между собственными и

вынуждающими силами», т.е. как противоречие между собственными потребностями человека и внешней вынуждающей силой. В идеях К. Левина «воздействующие силы» представляют собой не объективными характеристиками внешней ситуации, а являются результатом наделения индивидом внешних объектов субъективными значениями [34].

Мысли К. Левина о природе конфликтов стали непосредственным источником теории структурного баланса Ф. Хайдера [71], согласно которой баланс – это субъективное восприятие отношений межличностного взаимодействия без стресса и переживаний. Различия в когнитивной системе или несбалансированность двух и более субъектов межличностного взаимодействия могут способствовать возникновению конфликтной ситуации. Дальнейшее развитие идей Хайдера было предпринято Т. Ньюкомом, который в своих исследованиях сделал акцент на процесс коммуникации между участниками взаимодействия, которые хотят, чтобы те, с кем они имеют дело, разделяли их точку зрения, особенно если речь идет о важных вещах [31].

Итак, данные подходы к изучению конфликтов получили развитие не только благодаря акцентированию внимания на субъективном переживании человека как ключевом факторе объяснения феноменологии конфликтов, но и благодаря подробному описанию нового их измерения – когнитивного пространства.

Психологи из Йельского университета во главе с Д. Доллардом, опираясь на труды З. Фрейда и К. Левина, предложили фрустрационно-агрессивную концепцию конфликта. В данной теории интегрирована биосоциальная причина конфликтов – агрессивность и фрустрация индивида. Агрессия обычно следует за фрустрацией, а случаи агрессивного поведения предполагают существование фрустрации [17].

В соответствии с социометрическим подходом, разработанным Дж. Морено, межличностные конфликты определяются состоянием эмоциональных отношений между людьми, их симпатиями и антипатиями по отношению друг к другу. Дж. Морено на основе своих исследований сделал вывод о том, что все

противоречия, от межличностных до международных, могут быть разрешены при помощи перестановки людей в соответствии с их эмоциональными предпочтениями [17].

С развитием теории интеракционизма Дж. Мида популярность получили исследования представителя чикагской школы Т. Шибутани. Он считал, что причины конфликтов кроются в процессе социального взаимодействия: при возникновении конфликта в отношениях "индивид – среда" субъект начинает ощущать внутренний дискомфорт. Стремясь устранить их, индивид совершает активные действия для того, чтобы адаптироваться к среде. В ходе приспособления возникают разногласия в межличностных отношениях с другими людьми [62].

В 1960-е гг. получили распространение работы психотерапевта Э. Берна [10], который на основе синтеза идей психоанализа и интеракционизма создал теорию трансактного анализа. По Э. Берну, в процессе взаимодействия людей осуществляются трансакции с трех различных позиций: Родитель, Взрослый и Ребенок. Если реализуется непересекающаяся трансакция, то она обеспечивает бесконфликтные отношения. Если возникает пересекающаяся трансакция, то это сигнализирует о нарушении процесса общения, что может привести к противоречиям в межличностных отношениях.

Исследования конфликтов в современной зарубежной психологии ведутся по следующим направлениям: теоретико-игровое (М. Дойч); теория организационных систем (Р. Блейк, Дж. Мутон, К. Томас); теория и практика переговорного процесса (Д. Прюитт, Р. Фишер) [31].

Основная задача в теоретико-игровом подходе - построение универсальной схемы взаимодействия в конфликтной ситуации и ее разрешение. Многообразие стилей поведения в конфликтной ситуации обобщается в два основных типа поведения: кооперативное и конкурентное. Данный подход выражен в работах американского социального психолога М. Дойча, который считает, что в основе разногласия лежит несовместимость целей участников межличностного взаимодействия.

М. Дойч [21] классифицирует противоречия на конструктивные и деструктивные. Конструктивным считается конфликт, участники которого убеждены, что добились поставленных целей. Деструктивные конфликты приводят к ухудшению отношений и неудовлетворенности результатом.

Развивая идеи М. Дойча, современные западные ученые создают в реальных группах экспериментальные ситуации: конкурентную, кооперативную и смешанную. Конкурентная ситуация в процессе обучения может иметь мотивирующий эффект, но не вопреки отношениям сотрудничества и взаимопомощи, а наряду с ними. Ситуация кооперативного обучения дает больший эффект, чем традиционное индивидуальное обучение.

Теория организационных систем появилась как альтернатива теории игр. Разработанный К. Томасом, Р. Блейком и Дж. Моутоном подход к проблеме межличностного конфликта представляет собой программу исследования стилей конфликтного поведения людей в реальных условиях [58]. Из сочетания установок на отношение к сопернику и на достижение собственных целей авторы определили пять стратегий поведения, возможных в конфликтной ситуации: соперничество, приспособление, избегание, компромисс, сотрудничество [7].

Стратегия сотрудничества предполагает поиск решения, удовлетворяющего интересы всех сторон (оба выигрывают). Сотрудничество является наиболее эффективным в тех случаях, когда конфликтующие стороны имеют примерно равный ранг или вовсе не обращают внимания на разницу в своих положениях. Проблема, вызвавшая разногласия, представляется важной для конфликтующих сторон, каждая из которых не намерена уклоняться от ее своевременного решения; стороны, вовлеченные в конфликт, поступают как партнеры, доверяют друг другу, считаются с потребностями, опасениями и предпочтениями оппонентов. Выгоды сотрудничества несомненны: каждая сторона получает максимум пользы при минимальных потерях. Но, как отмечает М.Н. Филлипов, такой путь продвижения к положительному исходу конфликта по-своему тернист. Он требует времени, терпения и мудрости [58].

Компромисс - урегулирование разногласий через взаимные уступки (оппоненты разделяют выигрыш и потери). Данная стратегия поведения эффективна в случаях понимания оппонентом, что он и соперник обладают равными возможностями [58].

Избегание предполагает стремление выйти из конфликтной ситуации, не решая ее, не уступая своего, но и не настаивая на своем (оба проигрывают). Д.Р. Галимзянова [13] отмечает, что реакция избегания бывает оправдана в условиях межличностного конфликта, возникающего по причинам субъективного, эмоционального порядка, в условиях затянувшегося конфликта, а также при отсутствии сил и времени для решения противоречия. Приспособление характеризуется тенденцией сглаживать противоречия, жертвуя своими интересами (оппонент выигрывает, я проигрываю). Чаще всего люди прибегают к данной стратегии в случаях осознания своей неправоты, необходимости сохранить хорошие отношения с оппонентом, сильной зависимости от него при незначительности проблемы.

Соперничество проявляется в борьбе за свои интересы, в результате которой один выигрывает, а другой – проигрывает. Соперничество целесообразно в экстремальных ситуациях при дефиците времени и высокой вероятности опасных последствий [56].

Анализируя данные типы поведения в процессе разрешения противоречия, авторы подхода К. Томас и Дж. Моутон отмечают, что наиболее эффективной и взаимовыгодной стратегией является сотрудничество [25].

Однако А.Я. Анцупов и Н.В. Степанова убеждены, что ни одну из стратегий поведения нельзя назвать «хорошей» или «плохой», каждая из них может обеспечить наилучший вариант разрешения противоречия [5; 54].

На рубеже 60–70-х гг. XX в. начинает формироваться самостоятельное направление по изучению переговорного процесса как части конфликтного взаимодействия. Б.И. Хасан отмечает, что в настоящее время теория и практика переговорного процесса рассматриваются как одно из перспективных направлений прикладной психологии [59].

Анализ подходов к исследованию конфликта в рассматриваемый период показывает, что они формировались в русле традиционных направлений психологии. Эти подходы стали фундаментом, на который опираются западные психологи нашего времени при изучении конфликтов.

Н.В. Гришина [18] выделяет три периода в исследовании конфликта в нашей стране.

В первый период – с 1930-х до середины 1970-х гг. – психологическим исследованиям межличностного конфликта были присущи разрозненность, отсутствовали работы обобщающего характера, необходимые для формирования методологической и теоретической базы изучения конфликта.

Во второй период - вторая половина 1970-х гг. - появляются работы, в которых предпринимаются попытки теоретического осмысления накопившегося эмпирического материала. К середине 1980-х гг. сформировалось несколько подходов к изучению конфликта: организационный, деятельностный и личностный.

В третий период - на рубеже 1980–1990-х гг. - на основе уже имеющихся разработок методологического и общетеоретического характера начинается интенсивное изучение конфликтов в различных сферах деятельности: конфликты в трудовых и научно-исследовательских коллективах, спорте, педагогической деятельности, воинских коллективах.

По мнению, Н.В. Гришиной исследования межличностных конфликтов в современной отечественной психологии ведутся по следующим основным направлениям:

- 1) «изучение реальных конфликтных ситуаций в естественных условиях человеческого общения;
- 2) исследование взаимодействия и взаимоотношений людей в системе лабораторно созданного экспериментального конфликта;
- 3) анализ некоторых специфических видов взаимодействия людей, которые можно рассматривать как конфликтное взаимодействие;

- 4) изучение конфликтов с помощью методов математического моделирования;
- 5) работы, посвященные развитию теоретической концепции межличностных конфликтов» [18, с. 45].

На основании результатов, полученных в исследованиях, ведущихся по всем вышеперечисленным направлениям, происходит оформление понятийного аппарата концепции межличностных конфликтов в отечественной психологии.

Б.Д. Парыгин [44] рассматривает конфликт как одну из возможных форм взаимодействия людей в процессе общения. Е.А. Орлова считает, что система взаимодействия людей, подобно любой другой системе, характеризуется набором объективно свойственных ей состояний, одним из которых является конфликтное состояние [31].

К.А. Абульханова-Славская [1] рассматривает противоречие с нескольких позиций. С инструментальной точки зрения межличностный конфликт выступает как одно из средств самоутверждения, преодоления отрицаемых личностью тенденций. Конфликт можно понимать и как процесс: в этом случае он представляет собой ситуацию ненайденного выхода, развития действий на пути поиска средств стабилизации отношений. В тактическом плане конфликт - одно из крайних средств регулирования межличностных отношений.

Анализируя структуру конфликта, Л.А. Петровская [45] выделяет следующие компоненты: стороны конфликта, условия протекания конфликта, образы конфликтной ситуации, действия участников конфликта, исходы конфликтных действий.

Н.И. Шевандрин отмечает, что условия протекания конфликта могут быть пространственно-временными, социально-психологическими и социальными [51].

Отечественные психологи А.Я. Анцупов, И.Е. Ворожейкин, А.И. Шипилов, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, как и их зарубежные коллеги, рассматривают целесообразность использования стратегий поведения при разрешении противоречий в зависимости от ситуации [54].

Н.Н. Мельникова выделяет три условия эффективного поведения при разрешении противоречия: контактность, активность и двусторонние изменения. Наличие всех трех условий определяет оптимальную стратегию адаптации: человек устанавливает реальный контакт с конфликтной первоначальной средой и, посредством активных сознательных действий, способствует изменению как себя, так и среды, творчески выстраивая новую систему взаимодействия [15].

Поведенческие реакции при разрешении противоречий во многом зависят и от возрастных особенностей участников конфликта. Например, как отмечает А.А. Реан [47] юношеский возраст отличается сложностью становления личностных черт: целеустремленности, решительности, настойчивости, умения владеть собой. Происходит усиление сознательных мотивов поведения, повышается интерес к моральным проблемам, проблемам справедливости. В связи с этим, стратегии поведения при разрешении противоречий становятся более разнообразными, но достаточно предсказуемыми, в отличие от подросткового возраста. В.М. Кузьмина [33] отмечает, что Я-концепция студентов-старшекурсников почти полностью сформирована, поэтому, как правило, они уже не так остро реагируют на конфликт и могут управлять своим поведением, чаще всего прибегая к адекватным стратегиям, способствующим урегулированию разногласия.

Таким образом, анализируя любой межличностный конфликт, необходимо в первую очередь исходить из характеристик социальной среды, в которой он произошел, и особенностей его участников. Именно эти параметры определяют стиль поведения при разрешении противоречий.

В целом, можно сделать вывод о том, что в настоящее время в психологии, как в зарубежной, так и в отечественной, проблема поведения при разрешении противоречий является достаточно актуальной. Среди направлений зарубежных психологических исследований межличностного конфликта в первой половине XX в. выделяются: психоаналитическое, социотропное, поведенческое, теория групповой динамики, теория структурного баланса,

фрустрационно-агрессивное, социометрическое, интеракционистское. В настоящее время исследования конфликтов в зарубежной психологии ведутся в рамках теоретико-игрового направления, теории организационных систем и теории переговорного процесса. В отечественной психологии изучается структура межличностного конфликта и факторы, обуславливающие поведение человека в конфликте. Исследования в области изучения стратегий поведения в процессе разрешения противоречий, выделенных К. Томасом, направлены на изучение условий, в которых возникла конфликтная ситуация, а также качества личности, способствующих выбору определенной стратегии. Ведь личностные качества человека, процессы, протекающие в группе, а также особенности среды во многом определяют ведущие стратегии поведения, к которым прибегает человек в межличностном конфликте. Появляются исследования, посвященные изучению поведения при разрешении противоречий членов коллективов с разной спецификой работы, в том числе тьюторских, которые становятся востребованными в высших учебных заведениях России.

1.3. Сущность и специфика деятельности тьюторского коллектива

Модернизация образования в России способствовала появлению тенденций, связанных с пониманием качества современного образования в условиях многонационального общества и требованием современных подходов к организации образовательного процесса. Подписание Болонского соглашения, введение новых образовательных стандартов, концепция непрерывного образовательного процесса требуют изменения подхода к различным факторам работы в вузе.

Университетское образование совершенствуется, носит универсальный характер, дает возможность постигнуть личностный смысл приобретения знания и важность применения его на практике, и тем самым в нем появляется место для деятельности тьютора. Как справедливо отмечает Т.К. Беяева [8],

многовековой опыт зарубежных университетов показывает, что тьюторство является важнейшим элементом образовательного процесса и процесса становления личности студента.

Впервые феномен тьюторства появился и сформировался в старейших университетах Великобритании, Оксфорде и Кембридже примерно в XII- XIII веке. С этого времени и до сих пор под тьюторством понимают сложившуюся форму университетского наставничества [64].

Лексикограф Л.П. Крысин пишет, что в системе школьного и университетского образования Великобритании тьютор – это «наставник, воспитатель; куратор студенческой группы» [49, с. 112].

Наставничество в России имеет давнюю, глубокую историю. Однако термин «тьюторство» появился лишь в начале 80-х годов XX века. Тогда встал вопрос о сложности адаптации человека как личности в новых условиях образовательного процесса, и данная форма работы стала активно развиваться [24].

В словаре Т.Ф. Ефремовой слово «тьютор» имеет два значения: индивидуальный научный руководитель учащихся университета, помогающий им наиболее разумно организовать учебный процесс; куратор, воспитатель в учебном заведении [53].

С.А. Щенников определяет термин «тьютор» как преподаватель-консультант – «специалист в области организации образования и самообразования» [65, с. 237].

По мнению, Т.М. Ковалевой, «тьютор – это педагог, который работает с принципом индивидуализации и сопровождает построение учащимся своей индивидуальной образовательной программы» [29, с. 3]. В словаре «Терминология в системе дополнительного профессионального образования» понятие «тьютор» определяется как «лицо, которое облегчает процесс обучения, чья роль – быть знающим партнером своих слушателей» [6, с. 54].

На наш взгляд, наиболее широким является именно данное понимание феномена тьюторства, т.к. в условиях современного общества в роли тьютора не обязательно выступает педагог.

Изначально основной функцией тьютора являлось обеспечение посредничества между профессором и студентом. Тьютор обеспечивал разработку индивидуальных образовательных программ студентов и сопровождал процесс индивидуализации и индивидуального образования в вузе. С изменением общества роль тьютора также меняется: он начинает выполнять как воспитательные, так и образовательные функции, становится ближайшим советником и помощником студента.

С.М. Бочкарева [11] отмечает, что в системе высшего образования тьютор выступает представителем интересов студента и равен ему, в связи с чем в России в настоящее время тьюторами, в основном, выступают студенты старших курсов или молодые специалисты, недавно окончившие вуз. По ее мнению, главное отличие тьютора от преподавателя или лектора заключается в том, что тьютор стремится глубже узнать своего слушателя, увидеть его личные цели, стремления, предпочтения и возможности. В связи с этим, очень большое значение имеет способность тьютора видеть учебный процесс глазами студентов, быть организованным, терпеливым, открытым для аудитории, уметь мотивировать и заинтересовать слушателей, и конечно, обеспечить максимальную эффективность адаптации студентов к новой среде.

Их деятельность достаточно разнообразна: начиная с адаптации первокурсников, мотивации и сплочения команд и заканчивая обучением определенным навыкам.

О.С. Таизова [55] в своих трудах выделяет четыре позиции тьютора в высшем образовании:

1. Тьютор-наставник, который занимается в первую очередь неформальным образованием. В качестве тьютора-наставника выступает студент старшего курса, активист студенческого самоуправления, представитель отдела по социально-воспитательной работе.

2. Тьютор-соучастник, который сопровождает студента в процессе его обучения в вузе, когда студент уже чувствует себя комфортно в коллективе, хорошо ориентируется в учебной и внеучебной жизни университета. В данной роли обычно выступает куратор группы.

3. Тьютор-навигатор, который помогает в осуществлении выбора предметов курсов, предметов. Данную позицию также может занимать куратор или заместитель декана по воспитательной работе.

4. Тьютор-консультант, который выступает научным руководителем студента. Однако автор данной классификации считает, что данный вид тьюторства не является востребованным.

В отличие от О.С. Таизовой, Т.К. Беляева и О.А. Никишина [8] выделяют следующие виды тьюторства:

1. Тьютор-стажер. Это чаще всего студент-старшекурсник, активист студенческого совета, оказывающий помощь первокурсникам в адаптации к условиям обучения в вузе, вовлекающий их во внеучебную деятельность.

2. Академический тьютор. Данную роль выполняет магистр с обязательной тьюторской подготовкой. Его работа заключается в разработке и реализации индивидуального учебного плана учащихся.

3. Тьютор-наставник. Данный вид тьюторства осуществляется выпускником вуза, прошедшим подготовку к тьюторской деятельности. Его основная задача – сопровождение и помощь в процессе формирования личных и профессиональных компетенций будущих специалистов.

Итак, подходы О.С. Таизовой и Т.К. Беляевой, О.А. Никишиной к классификации видов тьюторства отличаются, однако принцип иерархичности достаточно схож: и в одной, и в другой концепциях первый уровень тьюторства может осуществляться студентами-активистами, последующие – лицами, имеющими специальную подготовку или оконченное высшее образование. Функции академического тьютора и тьютора-навигатора схожи: они помогают студентам в выборе учебных предметов и составлении индивидуального учебного плана при необходимости, т.е. сопровождают учебную деятельность.

Задачи тьютора-соучастника и тьютора-наставника также пересекаются: они ориентированы на сопровождение студента на протяжении всего периода обучения, осуществляют помощь в личностном становлении студентов, т.е. отвечают за социально-воспитательную деятельность.

На первых этапах своей работы тьютор способствует осуществлению процесса адаптации студента-новичка или студента-первокурсника к условиям высшего учебного заведения. В.Н. Литовченко выделяет три аспекта в структуре механизма адаптации:

1. «Собственно психическая адаптация, связанная с особенностями личности, ее актуальным психическим состоянием, логической переработкой внешней и внутренней информации;

2. Социально-психологическая адаптация, направленная на установление взаимоотношениями с окружающими;

3. Психофизиологическая адаптация, предполагающая формирование адекватного соответствия между психическими и физиологическими характеристиками человека» [28, с. 325].

Эти компоненты взаимосвязаны и являются показателями успешности или неуспешности адаптационного процесса. В качестве критериев адаптации В.Н Литовченко предлагает:

- «положение, занимаемое индивидом в группе, коллективе, его социальный статус;
- продуктивность деятельности;
- эмоциональные переживания человека как субъекта деятельности;
- эмоциональные переживания человека как субъекта межличностного общения;
- интеграция индивида и среды» [26, с. 326].

С.Е. Мазанова и И.П. Кравченко выделяют этапы становления отношений между тьютором и подопечным:

1 этап – субъектно-отчужденные отношения;

2 этап – субъект-объектные отношения;

3 этап – непосредственно субъект-субъектные отношения [36, с. 861].

Основной задачей первого этапа выступает преодоление отчужденности студентов-первокурсников. На данном этапе у студента необходимо развить внутреннюю мотивацию, интерес и позитивное отношение как к самому себе, так и ко всему, что происходит вокруг, установить эмоциональный контакт. Для достижения перечисленного, по мнению С.Е. Мазановой и И.П. Кравченко, необходимо сформировать у студента стремление к самопознанию: выявить степень удовлетворенности выбранной процессией и вузом, выявить стиль общения и оценить приоритетные качества, необходимые для максимальной реализации себя в профессии. Для этого целесообразным будет проведение тренингов, стимулирующих студентов выражать свои чувства, проектировать профессиональные и личностные перспективы [36].

Основной целью второго этапа является развитие интереса к личности другого человека, «осознание его самоценности». В качестве основы формирования навыков субъект-субъектного взаимодействия выступает активная личностная позиция студента, сформировавшаяся на первом этапе. На данном этапе необходимо создавать такие ситуации, которые помогут студентам выйти за пределы эгоистической позиции, приобрести навыки самостоятельности и начать определять задачи своей будущей профессиональной деятельности.

На заключительном этапе, который также называется этапом сотворчества, осуществляется взаимодействие равноправных и равноценных партнеров (тьютора и студентов). Главная цель деятельности тьютора, с точки зрения С.Е. Мазановой и И.П. Кравченко, заключается в избавлении студентов от неадекватной самооценки, что позволит будущему профессионалу самостоятельно решать проблемы [36].

Особое значение тьюторская деятельность приобретает в практике работы российских вузов с иностранными студентами, обучающимися как на постоянной основе, так и по программам академической мобильности. Одним

из ключевых направлений работы исследуемого нами коллектива является адаптация и сопровождение иностранных студентов.

В настоящее время основной приток иностранных студентов в Россию наблюдается из следующих стран: Туркменистан, КНР, Казахстан, Индия, Украина, Белоруссия, Азербайджан, Узбекистан, Таджикистан и Вьетнам. По мнению Т.К. Беляевой [8], это связано с высоким качеством российского образования при его относительно невысокой стоимости.

Исследования, проведенные С.Н. Железняковой, в нескольких вузах России с высокими показателями входящей академической мобильности, позволили составить перечень проблем, с которыми сталкиваются иностранные студенты в первое время по прибытии в нашу страну:

- 1) «трудности в изучении русского языка;
- 2) постановка на миграционный учет;
- 3) заселение и жизнь в общежитии;
- 4) освоение системы общественного транспорта» [24, с. 61].

По мнению С.Н. Железняковой и К.О. Шилиной, процесс адаптации иностранных студентов проходит значительно легче в региональных вузах России, чем в вузах столицы [24; 63].

По данным исследований Т.К. Беляевой и О.А. Никишиной [8], проведенных в Нижегородском государственном педагогическом университете, основной проблемой для иностранных студентов является низкий уровень подготовки по русскому языку на родине, что значительно осложняет их адаптацию к российским реалиям. Также немаловажной проблемой является отсутствие индивидуального подхода к обучению. Большинство иностранных студентов испытывают значительные трудности в усвоении научных понятий, профессиональной терминологии, в связи с отсутствием выхода в интернет, а также с тем, что учебные пособия вовсе не адаптированы для иностранных студентов. Кроме того, в основном, их достаточно редко привлекают к научной деятельности и к участию в программах дополнительного образования. Следовательно, успеваемость иностранцев значительно снижается.

Опыт работы с иностранными студентами, описанный в научных трудах, показывает, что взаимодействие с однокурсниками и преподавателями вне занятий значительно облегчает адаптацию иностранных студентов и даже способствует улучшению показателей успеваемости. Это может быть связано с тем, что в неформальной обстановке значительно легче и быстрее осваивается русский язык и решается большинство бытовых проблем. В качестве основы и гаранта такого взаимодействия может выступить институт тьюторства или тьюторский коллектив вуза. Деятельность тьютора в данном случае сосредоточена как на проблемах качества образования, так и на вопросах обеспечения адекватных и полезных форм досуга иностранных студентов, включающих взаимодействие с русскими студентами [41].

О.В. Жукова [25] отмечает, что при адаптации первокурсников к новой образовательной среде, продуктивность деятельности тьюторского коллектива обеспечивается совместной работой тьюторов разного функционала: наставников, соучастников, навигаторов, т.е. тьюторов, ответственных за образовательный процесс, внеурочную активность и др.

По мнению Т.К. Беляевой и О.А. Никишиной [8], тьюторами, обеспечивающими эффективный образовательный процесс иностранных студентов, могут быть молодые преподаватели кафедры (магистры, аспиранты), способные реализовать индивидуальный подход, разработать индивидуальную образовательную траекторию.

О.С. Таизова [55] считает, что для осуществления процесса адаптации иностранцев к новым условиям жизни, к культурным особенностям страны наиболее эффективен будет тьютор-наставник. Исходя из ее концепции, это студент-старшекурсник, являющийся активистом студенческого самоуправления.

В статье Г.Ф. Свиридовой [49] приводится пример продуктивного взаимодействия тьютора-преподавателя, отвечающего за усовершенствование формального образовательного процесса иностранных студентов, и тьютора-студента, способствующего адаптации и практике русского языка в

неформальных условиях. В результате такого формата работы иностранцы гораздо быстрее овладевают основами русского языка, а тьюторы-студенты становятся более организованными, ответственными и творческими.

Таким образом, феномен тьюторства впервые появился в Великобритании в XIV веке. В то время под тьюторством понимали форму университетского наставничества, шефства над первокурсниками. В современности данное понятие расширилось, в роли тьютора могут выступать как преподаватели университета, так и студенты-старшекурсники. Существует несколько классификаций видов тьюторства. О.С. Таицова выделяет четыре вида: тьютор-наставник, тьютор-соучастник, тьютор-навигатор и тьютор-консультант. В классификации Т.К. Беляевой и О.А. Никишиной представлены три вида тьюторства: тьютор-стажер, академический тьютор и тьютор-наставник. Процесс адаптации студентов к условиям новой ступени образовательного процесса, процесс становления отношений между тьютором и подопечными должны способствовать развитию личности курируемых, что является показателем эффективности деятельности тьютора. В связи с модернизацией Российского образования, развитием программ академической мобильности, в настоящее время важнейшим направлением деятельности тьюторов является работа с иностранными студентами, которые испытывают значительные трудности, попадая в другую страну. Для обеспечения полноценной адаптации и интеграции иностранцев в образовательный процесс и в условия другой культуры наиболее продуктивной будет совместная работа тьюторов разного функционала: наставников, соучастников, навигаторов, т.е. специалистов, ответственных как за образовательный процесс, так и за решение бытовых вопросов, внеурочную активность, культурный досуг.

Подводя итоги первой главы, можно сделать следующие выводы.

Во-первых, в России и за рубежом накоплен значительный теоретический и эмпирический материал по проблеме лидерства. Зарубежная психология лидерства развивается в рамках четырех основных направлений: теория черт, поведенческая теория, теория лидерства как функции ситуации и синтетическая

теория. В основе исследований зарубежных психологов лежит структура личности лидера, функции лидера в группе, а также факторы, влияющие на проявление феномена лидерства. В отечественной психологии лидерства упор делается на изучение механизмов проявления лидерских качеств в совместной деятельности. В настоящее время данное направление продолжает развиваться. Большинство современных исследователей создают новые модели лидерства, в которых стараются объединить и дополнить предыдущие концепции. Психологи акцентируют внимание на том, что лидерские качества вкупе со способностью грамотно и быстро оценивать ситуацию, происходящую в группе, обуславливают действия лидера и их эффективность. Особое внимание уделяется поведению лидера коллектива в процессе разрешения противоречий, т.к. от выбранной ими стратегии поведения во многом зависит исход конфликта. Лидеры играют важнейшую роль при урегулировании разногласий: представляют интересы своего коллектива, активно участвуют в переговорах, прикладывая максимальные усилия для того, чтобы прийти к взаимному согласию с минимальными потерями.

Во-вторых, в настоящее время в психологии, как в зарубежной, так и в отечественной, проблема поведения при разрешении противоречий является достаточно актуальной. Среди направлений зарубежных психологических исследований межличностного конфликта в первой половине XX в. выделяются: психоаналитическое, социотропное, поведенческое, теория групповой динамики, теория структурного баланса, фрустрационно-агрессивное, социометрическое, интеракционистское. В настоящее время исследования конфликтов в зарубежной психологии ведутся в рамках теоретико-игрового направления, теории организационных систем и теории переговорного процесса. В отечественной психологии изучается структура межличностного конфликта и факторы, обуславливающие поведение человека в конфликте. Исследования в области изучения стратегий поведения в процессе разрешения противоречий, выделенных К. Томасом, направлены на изучение условий, в которых возникла конфликтная ситуация, а также качеств личности,

способствующих выбору определенной стратегии. Ведь личностные качества человека, процессы, протекающие в группе, а также особенности среды во многом определяют ведущие стратегии поведения, к которым прибегает человек в межличностном конфликте. Появляются исследования, посвященные изучению поведения при разрешении противоречий членов коллективов с разной спецификой работы, в том числе тьюторских, которые становятся востребованными в высших учебных заведениях России.

В-третьих, в связи с модернизацией системы образования в настоящее время как в России, так и за рубежом, активно развивается тьюторство. Данный феномен впервые появился в Великобритании в XIV веке. В то время под тьюторством понимали форму университетского наставничества, шефства над первокурсниками, сейчас данное понятие расширилось. Сегодня в роли тьютора могут выступать как преподаватели университета, так и студенты-старшекурсники. Основные задачи тьюторов: адаптация первокурсников к новой образовательной среде, их сопровождение на протяжении всего учебного процесса, помощь в развитии личностных и профессиональных качеств. Активное развитие программ академической мобильности способствует формированию еще одного не менее важного направления тьюторской деятельности - работа с иностранными студентами. Для обеспечения интеграции иностранцев в образовательный процесс и в условия новой для них культуры наиболее продуктивной будет работа тьюторского коллектива, где каждый специалист выполняет определенные функции.

Исходя из проведенного научно-теоретического анализа литературы, можно сделать вывод о том, что, имеющиеся на сегодняшний день исследования отечественных и зарубежных учёных указывают на востребованность тьюторских коллективов в сфере образования. Эффективность работы с категорией студентов-первокурсников, только вступающих во взрослую жизнь, во многом зависит от личностных качеств студентов-старшекурсников, выступающих тьюторами, а именно от степени развития коммуникативных и организаторских способностей, навыков

кооперации, важных в работе в сфере «человек-человек» и особенно необходимых при взаимодействии с молодыми людьми, находящимися на стадии личностного и профессионального самоопределения.

Исследования специалистов в области социальной психологии, таких как Р. Стогдилл, К. Левин, Г.М. Андреева, Б.Д. Парыгин, свидетельствуют о том, что люди с выраженной тенденцией к лидерству, в основном, более эффективно взаимодействуют с другими: грамотно организуют совместную деятельность, принимают во внимание цели и потребности других. В связи с этим, можно предположить, что лидерские способности в некоторой степени определяют умение находить точки соприкосновения в конфликтных ситуациях, договариваться, т.е. урегулировать противоречия, используя стратегию сотрудничества.

Исследований в данной области очень мало, однако проблема достаточно актуальна в современном обществе и требует дальнейшего изучения.

Глава 2. Эмпирическое исследование стратегий разрешения противоречий между членами тьюторского коллектива с разной степенью выраженности лидерских качеств

2.1. Организация и методы исследования

Проанализировав теоретические основы изучения проблемы поведения в конфликтах тьюторов с разной степенью выраженности лидерских качеств, работающих со студентами разных национальностей, мы пришли к выводу, что проблема недостаточно изучена в психологии. Поэтому в рамках данной работы было организовано и проведено эмпирическое исследование стратегий разрешения противоречий между членами тьюторского коллектива с разной степенью выраженности лидерских качеств.

Цель исследования – выявить стратегии разрешения противоречий, используемые членами тьюторского коллектива с разной степенью выраженности лидерских качеств, разработать программу развития эффективных стратегий поведения при урегулировании разногласий в тьюторском коллективе.

Гипотеза нашего исследования заключается в предположении о том, что существует связь между лидерскими качествами членов тьюторского коллектива и стратегиями поведения, к которым они прибегают при разрешении противоречий, а именно: чем сильнее выражены лидерские качества, тем более предпочтительна будет стратегия сотрудничества и менее предпочтительна стратегия приспособления.

Для достижения поставленной цели нами были выдвинуты следующие **задачи**:

1. Определить наличие и степень выраженности лидерских качеств, проявляющихся в сфере межличностных отношений, у членов тьюторского коллектива.
2. Выявить приоритетные стратегии разрешения противоречий в тьюторском коллективе.

3. Исследовать характер связи лидерских качеств членов тьюторского коллектива и стратегий поведения при разрешении противоречий.
4. Разработать программу развития адекватных стратегий поведения в процессе разрешения противоречий.
5. Разработать рекомендации по развитию адекватных стратегий поведения в процессе разрешения противоречий.

Методики были подобраны с целью выявления степени выраженности лидерских качеств, а также изучения стратегий разрешений противоречий у членов тьюторского коллектива.

Опросник Е. Жарикова и Е. Крушельницкого «Диагностика лидерских способностей» (Приложение 1) позволяет определить способность человека быть лидером в коллективе. По мнению авторов, степень выраженности лидерских способностей во многом зависит от того, насколько развиты организаторские и коммуникативные качества. Е. Жариков и Е. Крушельницкий также выделяют качества, которыми, по их мнению, должен обладать настоящий лидер:

- сила воли, упорство в преодолении препятствий на пути к цели;
- настойчивость, умеренная степень склонности к риску;
- терпеливость;
- инициативность и независимость;
- психическая устойчивость;
- адаптивность, умение быстро приспосабливаться к новым условиям и требованиям;
- самокритичность, умение трезво оценивать успехи и неудачи;
- требовательность к себе и другим;
- критичность мышления;
- надежность;
- выносливость и стрессоустойчивость;
- креативность;

- оптимистичность, отношение к трудностям как к преодолимым помехам;
- решительность, способность самостоятельно и своевременно принимать решения, в критических ситуациях брать ответственность на себя;
- гибкость в поведении, способность менять стиль поведения в зависимости от условий [57].

Методика «Диагностика межличностных отношений» Л.Н. Собчик представляет собой модифицированный вариант теста Т. Лири, разработанного в 1954 году, и используется для исследования представлений человека о себе, особенностей его взаимоотношений, возможного положения в коллективе (Приложение 2). Основываясь на том, что личность проявляется в поведении, актуализированном в процессе взаимодействия с окружающими, автор систематизировал эмпирические наблюдения в виде 8-ми общих характеристик межличностного взаимодействия: авторитарный (властный-лидирующий), эгоистичный (независимый-доминирующий), агрессивный (прямолинейно-агрессивный), подозрительный (недоверчивый-скептический), подчиняемый (покорно-застенчивый), зависимый (зависимый-послушный), дружелюбный (сотрудничающий-конвенциональный), альтруистичный (ответственно-великодушный). Данные шкалы межличностного взаимодействия образуют два основных фактора: доминирование и дружелюбие, которые определяют ведущие поведенческие тенденции, проявляющиеся в межличностных отношениях человека [52].

Методика К. Томаса «Определение способов регулирования конфликтов» (Приложение 3), адаптированная Н.В. Гришиной, предназначена для диагностики стратегий поведения людей в конфликтных ситуациях. Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К. Томас считает применимой двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими измерениями в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и

напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов. Соответственно этим двум основным критериям в методику вошли пять шкал, отражающих основные способы регулирования противоречий: соперничество, приспособление, компромисс, избегание и сотрудничество [26].

С помощью методов беседы и наблюдения была получена информация об особенностях поведенческой сферы тьюторов, в частности, предпочтении определенных стратегий при разрешении противоречий, а также о степени выраженности коммуникативных и организаторских навыков, характере межличностных отношений в коллективе. Был разработан план наблюдения, включающий необходимые индикаторы поведения тьюторов при их взаимодействии друг с другом и с подопечными (Приложение 4).

Для статистической обработки результатов эмпирического исследования использовались следующие **методы** математической статистики:

- абсолютная и относительная частота (проценты);
- Н-критерий Краскала-Уоллиса;
- коэффициент ранговой корреляции Спирмена.

При помощи коэффициента ранговой корреляции Спирмена были исследованы следующие связи:

- 1) лидерских способностей и стратегий поведения при разрешении противоречий (соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление);
- 2) лидерских способностей и факторов доминирование/дружелюбие;
- 3) стратегий поведения при разрешении противоречий (соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление) и факторов доминирование/дружелюбие;
- 4) стратегий поведения при разрешении противоречий (соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление) и характеристик межличностного взаимодействия.

Обработка количественных данных проводилась с помощью программы вычисления SPSS Statistics v17.

Эмпирическая база исследования. Исследование проводилось на базе Международного студенческого офиса (МСО) НИУ «БелГУ» города Белгорода. В качестве испытуемых выступили 60 активистов студенческого самоуправления, являющихся членами МСО. Возраст испытуемых 18-26 лет.

Тьюторы МСО работают в трех основных направлениях:

- 1) адаптация иностранных студентов, участвующих в программах академической мобильности с НИУ «БелГУ»;
- 2) помощь русским студентам, участвующим в программах академической мобильности с ВУЗами-партнерами НИУ «БелГУ»;
- 3) развитие межкультурной коммуникации, помощь русским студентам в изучении и практике иностранных языков и преодолении языкового барьера с целью дальнейшего участия в программах академической мобильности.

Мероприятия МСО посещают представители разных национальностей, которые хотят подружиться друг с другом, рассказать о культуре своей страны и узнать больше о России (вновь прибывшие иностранные студенты, в основном, мало знакомы с русской культурой, с университетом и городом, в котором им предстоит учиться), усовершенствовать знание иностранных языков.

Деятельность тьюторов Международного студенческого офиса в рамках данных направлений требует от них развитых навыков коммуникативной компетентности не только на русском, но и на других иностранных языках, в частности, английском, развитых организаторских способностей, толерантности, гибкого поведения в возможных конфликтных ситуациях.

Итак, спектр деятельности тьюторов данного коллектива достаточно широк, но направлена она на работу с людьми, а эффективность такой работы во многом определяется степенью выраженности их лидерских качеств, а также умения грамотно разрешать противоречия.

2.1. Анализ и интерпретация результатов исследования

В результате исследования лидерских способностей мы выявили, что у большинства тьюторов Международного студенческого офиса лидерские способности выражены средне (57%). Низкий уровень выраженности лидерских способностей был обнаружен у 38% выборки, высокий – лишь у 5% (Табл. 2.2.1.).

Таблица 2.2.1.

Выраженность лидерских способностей у тьюторов Международного студенческого офиса

Лидерские способности				
№	уровень выраженности	среднее значение (баллы)	кол-во человек	%
1	низкий	22	23	38
2	средний	29	34	57
3	высокий	36	3	5
4	очень высокий	0	0	0
Вся выборка			60	100

Отметим, что низкий уровень развития лидерских способностей был выявлен, в основном, у сотрудников, которые не занимаются активной организацией деятельности МСО, не принимают управленческих решений и непосредственно не организуют работу с людьми. Данные сотрудники занимаются письменными переводами, работой с документами и финансами, оформлением проектов, подготовкой материала о стажировках и программах академической мобильности, написанием статей и разработкой заданий, методического материала для клубов иностранного языка и программы адаптации иностранных студентов. Они хорошо разбираются в выполняемой деятельности и являются хорошими исполнителями, что очень важно для обеспечения эффективности работы Международного студенческого офиса, который имеет широкую структуру и несколько направлений, в рамках которых

себя могут реализовать начинающие специалисты разнообразных специальностей.

Средний уровень выраженности лидерских способностей, наиболее широко представленный в нашей выборке, является оптимальным для коллектива тьюторов-старшекурсников. Ведь для того, чтобы грамотно организовать деятельность иностранных студентов, а также студентов-первокурсников, необходимо гармоничное сочетание организаторских и коммуникативных качеств, преобладание более демократичного стиля лидерства. Такие тьюторы достаточно дружелюбны, но могут и деликатно призвать к соблюдению дисциплины и правил поведения на мероприятии.

Высокий уровень выраженности лидерских способностей характерен для более авторитарных личностей, нежели дружелюбных. Он был обнаружен лишь у троих сотрудников МСО что, безусловно, является хорошим показателем для коллектива активистов-старшекурсников. Очевидно, что в каждом коллективе нужны несколько человек, которые будут обеспечивать дисциплину в ходе работы, в нашем случае во время обсуждения рабочих моментов, планов и проведения мероприятий, посещаемость которых достаточно высока. Однако большее количество таких сотрудников могло нарушить работу данного коллектива, в связи с тем, что тьюторы находятся примерно в одних и тех же условиях: степень развития необходимых для работы навыков примерно одинакова, разница в возрасте незначительна, опыт работы также мало отличается. Следовательно, в том случае, если один из руководителей коллектива будет ярко выраженным авторитарным лидером, имея те же навыки и опыт, скорее всего, коллектив не захочет работать под его началом.

В нашем исследовании мы также выявили степень выраженности характеристик межличностного взаимодействия (Табл. 2.2.2). Первые четыре типа межличностных отношений – авторитарный, эгоистичный, агрессивный, подозрительный – характеризуются преобладанием неконформных тенденций: первые два - большей независимостью мнения, упорством в отстаивании собственной точки зрения, тенденцией к лидерству и доминированию, а

последние два – склонностью к конфликтному поведению. Другие четыре типа межличностных отношений – подчиняемый, зависимый, дружелюбный, альтруистичный – представляют собой противоположную картину: первые два – подчиняемость, неуверенность в себе и конформность, последние два – склонность к компромиссам, конгруэнтность и ответственность в контактах с окружающими [52].

Таблица 2.2.2.

Степень выраженности характеристик межличностного взаимодействия у тьюторов Международного студенческого офиса

Характеристика	Авторит.		Эгоистичн.		Агрессивн.		Подозрит.		Подчин.		Зависим.		Дружелюб.		Альтруистичн.	
	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%
Оптimum, адаптивное поведение (0-8 б.)	52	87	55	92	56	93	56	93	58	97	58	97	47	78	50	83
Акцентуация черт (9-12 б.)	7	13	5	8	4	7	4	7	2	3	2	3	13	22	10	17
Трудности в адаптации (14-16 б.)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Исходя из полученных данных, у большинства испытуемых выборки первые четыре характеристики находятся в зоне оптимума: авторитарный (87%), эгоистичный (92%), агрессивный (93%), подозрительный (93%) (Табл. 2.2.2; Приложение б). Это значит, что большинство тьюторов Международного студенческого офиса активны, оптимистичны, достаточно быстро принимают решения, ориентируясь на свое мнение и учитывая мнение окружающих. Их поступки продуманны, установки характеризуются гибкостью, мышление критично, системно. Они стремятся к достижению поставленных целей и самореализации.

Акцентуация по показателю авторитарный характерна для 13% выборки, эгоистичный – 8%, агрессивный – 7%, подозрительный – 7%. Это свидетельствует о том, что у этих испытуемых более выражена тенденция к доминированию, воздействию на других. Возможно, мнение окружающих,

противоположное собственному, воспринимается более критически, в связи с чем они могут быть склонны к конфликтному поведению, соперничеству.

Данные показатели находятся в рамках нормы и не вызывают трудностей в социальной адаптации. Иначе работа в тьюторском коллективе была бы невозможна. Ведь людям с высокими баллами по данным шкалам соответствует поведение, абсолютно противопоказанное при работе в сфере «человек-человек» и в коллективе: догматичность и категоричность собственного мнения, завышенный уровень притязаний, выраженное чувство соперничества и враждебности, проявляющееся в стремлении занять обособленную позицию в группе, излишнее стремление доминировать и подчинять своей воле других, завоевательная позиция, ригидность установок, замкнутость и подозрительность.

Показатели по следующим четырем типам межличностных отношений также находятся в зоне оптимума: подчиняемый (97%), зависимый (97%), дружелюбный (78%), альтруистичный (83%) (Табл. 2.2.2; Приложение б). Таким людям в умеренной степени свойственна склонность к рефлексии, исполнительность и ответственность в работе, которая создает им хорошую репутацию в коллективе, серьезный подход к принятию решений, склонность к компромиссу, гибкость при исполнении разных социальных ролей, гибкость в контактах, коммуникабельность, дружелюбие, стремление к полезной, социально значимой деятельности, отзывчивость.

Отметим, что для 22% испытуемых выборки характерна акцентуация по шкале дружелюбный, а для 17% - по шкале альтруистичный (Табл. 2.2.2). Это свидетельствует о яркой выраженности данных черт как особенностей личности. Такие люди более чувствительны, эмоциональны и восприимчивы к эмоциональному настрою группы, склонны к эмпатии и проявлению милосердия. Для них характерна доброжелательность, открытость, повышенное стремление к возможности избежать столкновения мнений, желание найти общность с другими, энтузиазм и широкий круг интересов, возможно, при некоторой поверхностности увлечений.

Полученные результаты также соответствуют норме, не нарушают адаптацию к социальной среде. Но при наличии высоких баллов по данным шкалам, при слишком яркой выраженности данных характеристик работа в тьюторском коллективе была бы в такой же степени затруднена, как и при наличии полярных тенденций, речь о которых шла выше. Ведь высокие баллы по шкалам «подчиняемый» и «зависимый» свидетельствуют о высокой степени тревожности, неуверенности в себе, низкой самооценке и преобладании мотивации избегания неудач. Эти качества говорят о слабости личности, а, значит, неспособности вести за собой других людей. Высокие показатели по шкалам дружелюбный и альтруистичный говорят о наличии повышенной чувствительности к внешним факторам, тенденции к выраженной зависимости от мнения окружающих и пренебрежении собственным мнением, конформности, ярко выраженном стремлении понравиться авторитетным лицам не способствуют продвижению таких людей на роль лидера [52].

Итак, ярко выраженные черты и одного, и другого полюса не способствуют успешности в роли лидера-тьютора, о чем свидетельствует отсутствие крайних показателей у испытуемых нашей выборки.

В результате исследования также были получены данные по факторам, объединяющим отдельные шкалы в преобладающие тенденции – склонности человека к доминированию или к дружелюбию. У большей половины нашей выборки преобладающей тенденцией является доминирование (55%). Преобладание фактора дружелюбия было обнаружено у меньшей части выборки (45%) (Табл. 2.2.3).

Таблица 2.2.3.

Преобладание факторов Доминирование/Дружелюбие у тьюторов
Международного студенческого офиса

Преобладание факторов Доминирование/Дружелюбие	кол-во	%
Доминирование	33	55
Дружелюбие	27	45
Всего испытуемых в выборке	60	100

По результатам нашего исследования мы выявили, что существует статистически значимая прямая связь между доминированием и лидерскими способностями. На уровне значимости $p=0,012$ мы получили коэффициент корреляции $r=0,324$ (Приложение 9). Это свидетельствует о том, что при высокой степени выраженности лидерских способностей, в основном, будет наблюдаться тенденция к доминированию, и наоборот.

Статистически достоверных корреляционных связей между лидерскими способностями и дружелюбием не было обнаружено.

Полученный результат может быть объяснен тем, что успешность человека как лидера во многом зависит от степени выраженности организаторских способностей. Большую роль играет независимость мнения и одновременное принятие, и уважение мнений окружающих, упорство в отстаивании собственной точки зрения, быстрое и эффективное принятие решений, умение делегировать полномочия так, чтобы работа была эффективной, сила личности и способность вести за собой людей.

Нами была выявлена прямая связь между лидерскими способностями и характеристикой межличностного взаимодействия авторитарный ($r=0,373$ при $p=0,003$) и обратная связь между лидерскими способностями и подчиняемый ($r=-0,307$ при $p=0,017$). Полученные данные подтверждают достоверность выявленных нами корреляционных связей, свидетельствующих о том, что лидеру больше свойственна активная роль в организации деятельности и управлении процессом, нежели пассивная (Приложение 20).

В одном из наших предыдущих исследований была установлена прямая связь между экстраверсией и лидерскими способностями. На уровне значимости $p=0,031$ был получен коэффициент корреляции $r=0,495$. Это свидетельствует о том, что при высоком уровне выраженности экстраверсии, в основном, будет наблюдаться высокий уровень развития лидерских способностей, и наоборот. Полученный результат мы объяснили тем, что успешность человека как лидера во многом зависит от его направленности во внешний мир, от умения грамотно взаимодействовать с разными людьми и не

уставать от этого общения. Экстраверты за счет своей общительности, энергичности, социальной активности обладают большей предрасположенностью к лидерству и реализуют свой лидерский потенциал в большей мере, чем интроверты [19].

Вопрос о том, насколько дружелюбным, открытым и отзывчивым должен быть лидер, способный управлять коллективом и вести за собой, является достаточно сложным. Очевидно, что работать под руководством милых и дружелюбных людей комфортно и удобно. Однако чрезмерно альтруистичный, отзывчивый и понимающий лидер не может реализовывать свои функции в полной мере. Управление коллективом требует четкого делегирования полномочий, контроля и дисциплины. В отличие от тех, у кого выражена тенденция к доминированию, люди с преобладающей тенденцией к дружелюбию, возможно, более мягкие, чувствительные, склонные к эмпатии, что, безусловно, не лишает их возможности быть хорошими лидерами, но, вероятно, иногда мешает эффективному выполнению организаторской функции. Возможно, наиболее оптимальный вариант – сочетание тенденций доминирования и дружелюбия в личности лидера.

Исследовав стратегии поведения при разрешении противоречий у тьюторов Международного студенческого офиса, мы выявили, что большинство тьюторов нашей выборки чаще всего предпочитают стратегию компромисса при выходе из конфликтной ситуации (53%). У 33% преобладающей стратегией разрешения противоречий является сотрудничество, у 27% - избегание. Меньшая часть выборки предпочитают приспособиться к условиям оппонента (10%) или выбирают конкурентную стратегию (5%) (Табл. 2.2.4).

Таблица 2.2.4.

Преобладающие стратегии разрешения противоречий членов тьюторского коллектива Международного студенческого офиса

Стратегии поведения в конфликте				
№	преобладающая стратегия	среднее значение (баллы)	кол-во человек	%
1	соперничество	3	3	5
2	сотрудничество	7	20	33
3	компромисс	8	32	53
4	избегание	6	16	27
5	приспособление	6	6	10

Итак, большинство тьюторов предпочитают урегулирование разногласий через взаимные уступки. Это можно объяснить тем, что далеко не всегда в ходе работы у тьюторов есть время, чтобы все тщательно взвесить, начать доверять друг другу, считаться с потребностями, опасениями и предпочтениями друг друга, как это предполагается при использовании стратегии сотрудничества. Избегать вспыхнувший конфликт чаще всего нецелесообразно и не всегда получается. Стратегии соперничества и приспособления весьма неконструктивны в работе тьюторов. Поэтому чаще всего тьюторы приходят к компромиссу, чтобы оба оппонента были удовлетворены исходом конфликтной ситуации, хотя бы частично, и чтобы не тратить важнейший ресурс тьютора – время.

Отметим, что у многих испытуемых было обнаружено несколько преобладающих стратегий при разрешении противоречий, что указывает на гибкость поведения: человек может выходить из конфликта разными способами в зависимости от особенностей ситуации.

В процессе исследования при помощи Н-критерия Краскала-Уоллиса мы выявили статистически значимые различия в степени предпочтения стратегии приспособления при разрешении противоречий в зависимости от уровня выраженности лидерских способностей ($H=5,354$, $p=0,02$) (Табл. 2.2.5).

Таблица 2.2.5.

Различия в степени предпочтения стратегии приспособления при разрешении противоречий в зависимости от уровня выраженности лидерских способностей

Стратегия Лидерские сп-ти	Приспособление	
Низкий уровень (Me= 13) Средний и высокий уровень (Me= 10)	Хи-квадрат	5,354
	Степень свободы	1
	Асимпт. значимость	0,02

Нами была изучена корреляционная связь между стратегиями поведения при разрешении противоречий и качествами, свойственными лидеру. Так, при помощи коэффициента ранговой корреляции Спирмена мы установили обратную связь между стратегией приспособления и лидерскими способностями. На уровне значимости $p=0,018$ был получен коэффициент корреляции $r=-0,304$ (Приложение 8). Обратная связь была обнаружена также между стратегией приспособления и такими характеристиками межличностного взаимодействия как авторитарный ($p=0,035$; $r=-0,273$), эгоистичный ($p=0,014$; $r=-0,317$), агрессивный ($p=0,046$; $r=-0,259$) (Приложения 12, 13, 14). Значит, чем сильнее выражены лидерские способности, тем менее вероятно, что человек будет готов поступиться своими интересами и уступить оппоненту ради того, чтобы избежать противостояния, и наоборот.

Полученный результат может быть объяснен тем, что тьютор-лидер, грамотно управляющий коллективом, обычно мотивирован на выполнение своей деятельности, заинтересован в том, чтобы новые продуктивные идеи способствовали повышению ее эффективности. Ведь хороший организатор не может допустить ухудшения качества работы или стагнации и пожертвовать своими интересами ради интересов оппонента, чтобы сгладить противоречие. Иногда прогресс требует столкновения мнений, дискуссий, но в этом и заключается конструктивная сторона конфликта.

Также с помощью коэффициента ранговой корреляции Спирмена нами была установлена прямая связь между стратегией сотрудничества и тенденцией

к доминированию ($p=0,022$; $r=0,295$) (Приложение 10). Значит, активный, решительный, уверенный в себе человек, обладающий развитыми коммуникативными и организаторскими способностями и склонный вести за собой коллектив, чаще всего будет стремиться к использованию стратегии сотрудничества при разрешении конфликтных ситуаций.

Безусловно, стратегия сотрудничества является одной из наиболее конструктивных, по мнению некоторых авторов [24]. Вероятно, поэтому хорошие организаторы, способные грамотно управлять коллективом, чаще всего стремятся к установлению сотрудничества при разрешении разногласий. Несмотря на то, что поиск решения, которое устроит обе стороны, требует времени, мудрости, доверия и терпения от обеих сторон, выгоды сотрудничества несомненны: каждая сторона получает максимум пользы при минимальных потерях. Именно к этому стремятся эффективные лидеры.

Между стратегиями разрешения противоречий и дружелюбием статистически значимых связей не было обнаружено (Приложение 11). Можно предположить, что дружелюбные более гибко ведут себя в конфликтных ситуациях в связи с тем, что уделяют больше внимания эмоциональному аспекту, больше усилий прикладывают, чтобы понять личность оппонента и его мотивы. Они могут избегать разногласий или позволить оппоненту победить, лишь бы устранить противоречие и вернуться к состоянию гармонии, которое чаще всего в их понимании характеризуется благополучием в межличностных отношениях. Но в зависимости от ситуаций они могут стремиться и к сотрудничеству, и к компромиссу и даже посоревноваться с оппонентом, если на кону стоит что-то исключительно важное. К тому же, дружелюбие зачастую может быть социальной маской. Особенно в сфере «человек-человек», где, чтобы выполнить работу успешно, часто требуется улыбаться и пребывать в хорошем настроении, даже если на самом деле этого не хочется, и сотрудник испытывает противоположные эмоции. В связи с этим, достаточно сложно предположить, как поведет себя такой человек при разрешении противоречий.

С помощью коэффициента ранговой корреляции Спирмена была обнаружена прямая связь между характеристикой межличностного взаимодействия подчиняемый и стратегией компромисса ($p=0,036$; $r=0,271$) (Приложение 16). Значит, исполнительные и ответственные тьюторы с неярко выраженными организаторскими качествами чаще будут предпочитать стратегию компромисса при разрешении противоречий. Компромисс – стратегия, предполагающая взаимные уступки. «Подчиняемые» склонны к рефлексии, достаточно легко договариваются, готовы пойти на уступки, чтобы сэкономить важные для них ресурсы и если им уступают в ответ.

Отметим, что выявленные корреляционные связи недостаточно сильные, чтобы говорить об устойчивых закономерностях и составлении прогноза о том, как поведут себя тьюторы с разной степенью выраженности лидерских качеств при разрешении противоречий.

Наглядно корреляционные связи представлены на рисунке 2.2.1.

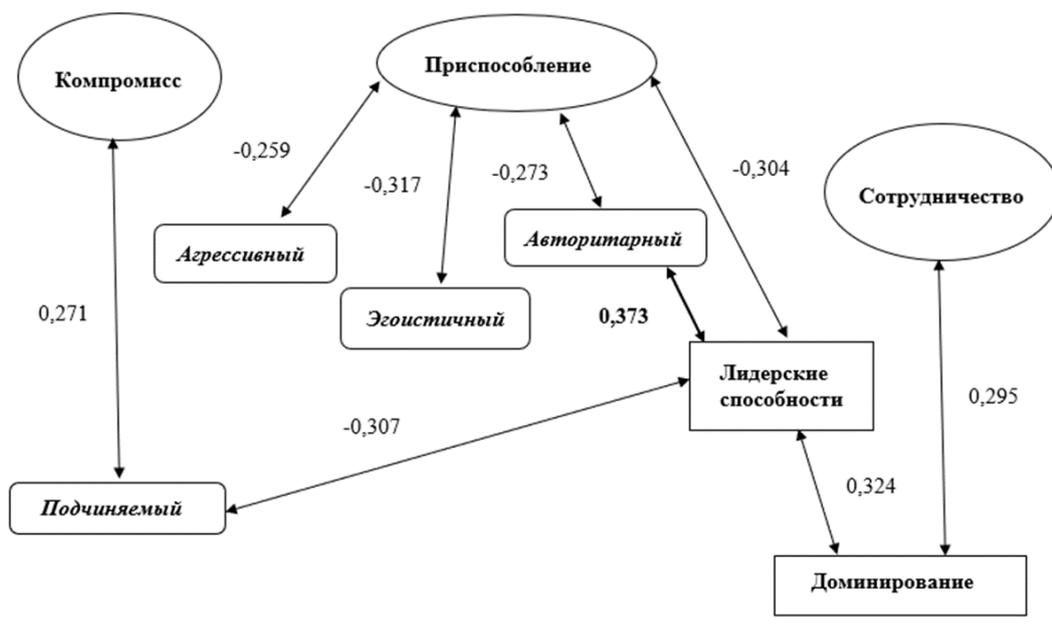


Рис. 2.2.1. Корреляционная плеяда статистически значимых связей между исследуемыми показателями у тьюторов Международного студенческого офиса

В целом, полученные данные свидетельствуют о том, что поведение тьюторов Международного студенческого офиса достаточно гибко и адаптивно. Обладая оптимальной степенью выраженности лидерских

способностей, организаторских и коммуникативных качеств, тенденций к доминированию и дружелюбию, они могут выбирать различные стратегии поведения при разрешении противоречий в зависимости от обстоятельств, от ситуации, в которую они попадают. Это очень важно для работы в сфере «человек-человек», где успешность деятельности (в данном случае адаптации, усовершенствования навыков иностранного языка), зависит от того, насколько грамотно сотрудник умеет общаться с людьми, устанавливать контакт и строить дальнейшее взаимодействие.

У большинства тьюторов лидерские способности выражены средне и преобладает тенденция к доминированию. Такие люди характеризуются развитыми организаторскими способностями, решительностью, независимостью мнения, в то же время, принятием и уважением точки зрения окружающих, умением делегировать полномочия так, чтобы работа была эффективной. Преобладающей стратегией поведения при разрешении противоречий в выборке тьюторов Международного студенческого офиса является компромисс - урегулирование разногласий через взаимные уступки.

Таким образом, гипотеза нашего исследования подтвердилась. В результате корреляционного исследования была установлена обратная связь между стратегией приспособления и лидерскими способностями и прямая связь между стратегией сотрудничества и тенденцией к доминированию. Тьютор-лидер, грамотно управляющий коллективом, обычно мотивирован на выполнение своей деятельности, заинтересован в том, чтобы новые продуктивные идеи способствовали повышению ее эффективности, и поэтому не готов поступиться своими интересами. Лидеры стремятся к налаживанию сотрудничества с оппонентом. Несмотря на то, что поиск решения, которое устроит обе стороны, требует времени, мудрости, доверия и терпения со стороны обеих сторон, выгоды сотрудничества несомненны: каждая сторона получает максимум пользы при минимальных потерях.

2.3. Программа развития эффективных стратегий поведения при разрешении противоречий в тьюторском коллективе

В связи с тем, что у некоторых членов тьюторского коллектива было выявлено преобладание неконструктивных стратегий поведения в процессе разрешения противоречий, таких как соперничество, приспособление и избегание, нами была разработана программа развития эффективного поведения в спорных ситуациях. Программа включает в себя элементы социально-психологического тренинга, анализа и самоанализа конфликтного поведения. Предполагается, что групповые занятия будут способствовать усовершенствованию навыков конструктивного общения и сотрудничества.

Цель: формирование эффективных стратегий поведения при разрешении противоречий в тьюторском коллективе.

Задачи:

1. Повышение качества межличностных отношений.
2. Усовершенствование коммуникативных навыков.
3. Развитие навыков эффективного взаимодействия, использования стратегий сотрудничества и компромисса при урегулировании противоречий.
4. Формирование адекватных эмоциональных реакций в конфликтных ситуациях.
5. Профилактика неблагоприятного социально-психологического климата в тьюторском коллективе.

Критерии отбора в группу

Для отбора членов коллектива проводится диагностика, целью которой является определение преобладающих стратегий поведения, к которым прибегают сотрудники в ходе разрешения конфликтной ситуации, а также характеристик межличностных отношений и лидерских качеств.

Критерием отбора для программы формирования эффективных стратегий поведения в конфликте являются низкие показатели по шкалам «сотрудничество», «компромисс».

Направления работы:

- Психодиагностика стратегий поведения при разрешении противоречий, характеристик межличностных отношений и лидерских качеств.
- Психологическая профилактика неэффективного поведения при разрешении противоречий.
- Занятия, направленные на развитие эффективных стратегий поведения при разрешении противоречий.
- Консультирование руководителя и сотрудников тьюторского коллектива.
- Разработка рекомендаций в помощь руководителю и сотрудникам тьюторского коллектива.

Этапы программы

1. Развитие навыков коммуникативной компетентности.
2. Развитие навыков эмоциональной саморегуляции.
3. Развитие навыков конструктивного взаимодействия при разрешении противоречий.

Организация занятий

Занятия проводятся четыре раза в месяц в конце рабочей недели (в пятницу). Продолжительность занятия варьирует в зависимости от этапа – 1,5-2 часа. Количество занятий – 20. Максимальное количество человек в группе – 12.

Критерии эффективности программы

- ✓ Развитие умений и навыков конструктивно строить общение.
- ✓ Повышение навыков кооперации (предпочтение стратегий сотрудничества, компромисса при разрешении противоречий).
- ✓ Сохранение эмоционального благополучия сотрудников тьюторского коллектива.
- ✓ Сплочение, оптимизация межличностных отношений сотрудников тьюторского коллектива.

Тематический план реализации программы развития эффективных стратегий поведения при разрешении противоречий в тьюторском коллективе представлен в таблице 2.3.1.

Таблица 2.3.1.

Программа развития эффективных стратегий поведения при разрешении противоречий в тьюторском коллективе (тематическое планирование)

Занятия		Цель занятия	Упражнения	Время
Этап 1. «Развитие навыков коммуникативной компетентности»	Занятие 1	1.Познакомить участников со спецификой работы в группе. 2. Установить правила работы в группе. 2. Создать в группе положительную и доверительную атмосферу. 3. Способствовать развитию навыков вербального и невербального общения.	«Две правды, одна ложь», «Формирование аттракции», «Лабиринт», «Компакт-опросы», «Строим автомобиль»	90 минут
	Занятия 2-6	1.Способствовать раскрытию членов группы, развитию эмпатии. 2.Способствовать развитию навыков конструктивного общения.	«Активное слушание», «Я хочу пригласить», «Найди пару», «Фигуры», «Эмоция», «Однажды в Америке», «Дискуссия», «Я начинаю разговор»	90-120 минут
Этап 2. «Развитие навыков эмоциональной саморегуляции»	Занятия 7-11	1.Ознакомить со способами самостоятельной психологической разгрузки, снятия эмоционального напряжения и регулирования эмоционального состояния. 2.Способствовать развитию умения распознавать, анализировать и интерпретировать свое эмоциональное состояние, а также состояние других	«Вспомни неприятную ситуацию и расслабься», «Фокусировка», Метод «Ключ», «Холодный суп», «Я на твоём месте...», «Помоги найти выход»	120 мин

		людей. 3. Способствовать формированию умения управлять своими мыслями и эмоциями в конфликтных ситуациях.		
Этап 3. «Развитие навыков конструктивного взаимодействия при разрешении противоречий»	Занятия 12-15	1. Ознакомить с основными стратегиями поведения при разрешении противоречий, подчеркнуть, какие являются наиболее конструктивными. 2. Научить отличать эффективные модели взаимодействия от неэффективных. 3. Способствовать развитию навыков эффективного взаимодействия в ходе разрешения противоречий.	«Неуверенные, уверенные и агрессивные ответы», «Сглаживание конфликтов», Решение кейсов, «Поведение в конфликте»	90 мин
	Занятия 16-19	1. Способствовать развитию навыков сотрудничества при разрешении противоречий. 2. Способствовать развитию умения аргументировать свою позицию и искать наиболее оптимальный способ решения проблемных ситуаций. 3. Способствовать развитию адекватной реакции на критику, не провоцирующей эскалацию конфликта.	«Бункер», «Разногласие», «Достойный ответ», «Если бы.., я стал бы..», «Международный конфликт», Ролевые игры, решение кейсов и проигрывание ситуаций	90 мин
	Занятие 20	1. Подвести итог работы. 2. Дать обратную связь участникам группы. 3. Обеспечить благополучный выход участников из рабочей группы.	«Подари другому» «Пожелания» «Послание в будущее»	45 мин

Полностью программу см. в Приложении 21.

2.4. Рекомендации по эффективному разрешению противоречий в тьюторском коллективе

Рекомендации руководителю тьюторского коллектива:

I. По профилактике, предупреждению и разрешению деструктивных противоречий между сотрудниками тьюторского коллектива:

1. Грамотная расстановка кадров, делегирование полномочий с учетом индивидуальных особенностей подчиненных и тьюторского коллектива в целом. Это позволит создать эффективную команду, где каждый сотрудник находится «на своем месте», а также позволит выявить возможных участников конфликтных ситуаций.

2. Необходимо разъяснить основные требования, предъявляемые к трудовой деятельности каждого сотрудника тьюторского коллектива, указать конкретные результаты, которые должны быть достигнуты в ходе выполнения поставленных задач, дать полную информацию о роли, обязанностях и степени ответственности каждого работника и тьюторского коллектива в целом. Также тьюторы должны понимать и принимать ценности своего коллектива, осознавать, ради чего они работают.

3. Грамотно использовать координационные механизмы, т.е. сотрудники должны получать рабочие задания своевременно, точно и лаконично от своих непосредственных начальников, что требует четко выстроенной структуры, системы иерархии, оптимального принятия управленческих решений и доведения их до исполнителей. Технология координационных связей обеспечивает единство внутри трудового коллектива в процессе совместной деятельности и облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, т.к. подчиненный прекрасно знает, чьи требования он должен выполнять.

4. Направить общие усилия и возможности членов тьюторского коллектива на решение задачи, на конечный результат, важный для всей команды. Такой подход уменьшает вероятность возникновения деструктивных противоречий и способствует развитию общей ответственности, слаженности и дисциплинированности всего коллектива.

5. Способствовать созданию и поддержанию благоприятного социально-психологического климата в тьюторском коллективе, т.к. он является существенным фактором, через который преломляется, опосредуется любая конфликтная ситуация. Преобладающий здоровый или нездоровый психический настрой той или иной микрогруппы определяет не только меру и возможность включенности каждого ее лица в конфликтную ситуацию, но и характер, особенности ее протекания, а также последствия. Поэтому здоровая духовная атмосфера, сплоченность поддержка в коллективе – условия, ограничивающие появление конфликта.

6. Рациональное применение системы поощрений и наказаний. Заслуженное и своевременное поощрение тьюторов можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывающий стимулирующее воздействие на поведение сотрудников, учитывая их реальные достижения и результаты, повседневный труд и старание, инициативу и усердие. Также следует учитывать, что наказания, в свою очередь, обеспечивают большую вероятность того, что задание будет выполнено, но подавляет инициативу и самостоятельность подчиненных, что может способствовать развитию почвы для конфликтов.

7. Руководителю важно понимать, что противоречия – это далеко не всегда нечто разрушительное. Они бывают и конструктивными, приводящими к прогрессу и повышению эффективности. Однако, руководителю следует отличать конструктивные противоречия от деструктивных, чтобы вовремя предотвратить последние.

8. Объективно и взвешенно определять цели, причины и источник возможных конфликтных ситуаций. Важно выявить и умело разграничить

субъективные (эгоистические) намерения и объективные мотивы, а после этого провести соответствующие разъяснительные мероприятия с участниками конфликта (на основе индивидуального подхода) и со всем трудовым коллективом. Их необходимо проводить оперативно, организованно и в удобное для всех время.

9. Своевременная оценка и правильный выбор вида психологического воздействия на конфликтующие стороны с учетом интересов успешного выполнения возложенных задач. Необходимо правильно и своевременно провести психодиагностическое исследование возникшей конфликтной ситуации. При этом руководитель должен точно установить первопричину возникшего конфликта, а уже затем выбрать соответствующий вид воздействия на конфликтующие стороны.

10. Важна психологическая эрудиция руководителя, его всесторонняя подготовленность к управленческой деятельности. Руководитель, свободно и глубоко владеющий психологией и педагогикой, методикой оценки и управления конфликтной ситуацией, умением проводить психологический анализ поступков и проступков людей, а также социально-психологических явлений в коллективах, является своеобразным "гарантом" недопущения отрицательных конфликтных ситуаций.

II. По разрешению деструктивных противоречий между сотрудниками тьюторского коллектива:

В данном случае руководитель способствует организации переговоров между оппонентами и выступает в качестве «третьей стороны», который должен быть тактичным, справедливым и даже иногда действовать неординарно. Для детального разбора конфликта и его урегулирования «третьей стороне» следует придерживаться следующих норм и правил:

1. При подготовке к обсуждению противоречивой ситуации руководителю следует исходить из того, что участники конфликта зачастую односторонне выражают свои оценки (иногда слишком эмоционально и неэффективно). Необходимо призвать стороны установить контроль над

своими эмоциями и выяснить, в чем заключается существо конфликта, как он влияет на выполнение работы и как можно избежать негативного влияния, оценить поведение участников конфликта по отношению друг к другу и к ситуации.

2. Чтобы беседа по разбору конфликта протекала в деловой атмосфере, руководитель должен:

- дать оценку сложившейся ситуации только после выяснения истинного положения вещей с помощью конструктивных вопросов;
- объяснить участникам конфликта внутреннюю логику развития конфликтной ситуации;
- подчеркнуть, какие последствия может иметь конфликт для выполнения коллективом производственных заданий;
- предоставить участникам конфликта возможность изложить свою точку зрения о путях разрешения конфликтной ситуации;
- оценить усилия партнеров и принять их за основу для дальнейшей разработки проблемы;
- по возможности исключить недооценки, отклонения от темы, голословные утверждения с помощью контраргументов или отметить, насколько это мешает реальному решению проблемы;
- стимулировать участников аргументировать свои высказывания.

3. Если оппоненты высказывают спорные суждения, руководителю следует уточнить у них, в чем они видят конкретные возможности для разрешения противоречия, пусть они почувствуют свою ответственность за ситуацию, сложившуюся в коллективе.

4. При принятии решений руководителю следует изучить предложения участников, конструктивно и критически помочь разобрать изложенные позиции, четко и недвусмысленно вместе с участниками конфликта сформулировать пути и условия разрешения противоречия, а также требования,

предъявляемые к поведению членов тьюторского коллектива и, прежде всего, к виновникам конфликта.

5. Чем убедительнее Вы выскажете и обсудите свою позицию по отношению к возникшему разногласию и его участникам (после доходчивого изложения причин, образа действия при разрешении конфликтной ситуации), тем в большей степени это будет способствовать оптимизации отношений в коллективе.

6. Докажите и аргументируйте несовместимость с целями и ценностями коллектива неоправданных требований, нереальных ожиданий, эгоистических интересов, аморальных мотивов социального поведения, если такие всплывают при выяснении причин разногласий.

7. Позаботьтесь о том, чтобы были созданы реальные условия для урегулирования деструктивного противоречия и обеспечьте контроль за осуществлением соответствующих мероприятий.

III. По предупреждению и разрешению деструктивных противоречий между руководителем и подчиненными:

1. Установите контроль над собственными эмоциями и призывайте сотрудника сделать то же самое.

2. Будьте справедливы и честны, говорите открыто с сотрудником. Демонстрируйте, что по своему психологическому статусу Вы признаете равенство между вами. Проявляйте уважение к сотруднику.

3. Дайте подчиненному выговориться и полностью изложить свою позицию, свое понимание проблемы.

4. Проявляйте со своей стороны понимание роли подчиненного, его забот и проблем. Умейте выслушать его позицию и постараться ее понять.

5. Помните о том, что критика должна быть конструктивной. Критикуя, оценивайте поступок, конкретную деятельность, а не личность.

6. Прежде чем делать вывод о качестве деятельности подчиненного, тщательно проанализируйте ситуацию и свою роль в ее возникновении.

7. Не минимизируйте вклад сотрудника в работу коллектива. Достигнутое подчиненным в труде оценивайте, исходя из начального положения дел и успехов, а не только на основе поставленной задачи, с которой он не справился.

8. Четко обозначьте и аргументируйте свою позицию в возникшей ситуации противоречия.

9. Необходимо видеть в подчиненном не соперника, мешающего реализации Ваших целей, а помощника в решении общих проблем.

10. Если вы правы в конфликте, действуйте решительно, но спокойно и в рамках устава, опираясь на статус руководителя.

11. При неуступчивости подчиненного (если он не прав) активно используйте гласность и поддержку других сотрудников, старших начальников, общественности.

12. Служебное положение - солидное преимущество в конфликте, но не стоит им злоупотреблять.

13. Не затягивайте разрешение противоречия: помимо потери рабочего времени затяжные конфликты чреваты нарастанием напряжения, потерей преимуществ позиции правого и усложнением пути к урегулированию.

14. Не бойтесь идти на компромисс с сотрудником при возникновении противоречия, тем более, если Вы не уверены в своей правоте.

15. Если Вы не правы, извинитесь (желательно один на один), отметив допущенные ошибки обеих сторон.

16. Проявите искреннее желание в скорейшем разрешении деструктивного противоречия и поиске совместных путей решения возникшей проблемы, налаживании сотрудничества.

Рекомендации сотрудникам тьюторского коллектива

I. По предупреждению и разрешению деструктивных противоречий с коллегами:

1. Выполняйте только те, обязанности, которые были делегированы вам руководителем. Не выходите за поле своей компетенции, не выполняйте чужую работу и не нагружайте никого своей.

2. Относитесь к коллегам с уважением. Даже если личные отношения не складываются, позаботьтесь о том, чтобы это не повлияло на профессиональные отношения и продуктивность работы коллектива.

3. Работайте с противоречиями в момент их возникновения. Не ждите, пока они станут излишне поляризованными, т.к. это способствует нарастанию напряжения, ухудшения социально-психологического климата в коллективе и усложняет процесс поиска эффективных путей его разрешения.

4. Установите контроль над эмоциями. Гнев, возмущение, раздражение не будут способствовать положительному исходу, а могут только усугубить ситуацию.

5. Внимательно выслушайте оппонента, не перебивая. Предоставьте ему возможность наиболее полно высказать свою позицию.

6. Взгляните на ситуацию с точки зрения другого человека: «примерьте на себя» его позицию и попробуйте понять его переживания, чувства и оценки.

7. Избегайте выносить оценки и суждения по поводу чувств, надежд и действий оппонента. Даже если коллега неправ или совершил ошибку, он может не захотеть признать это перед вами (или признаться в этом самому себе), и обвинять его в неправоте значит обречь себя на неудачу в переговорах. Такая тактика вызовет только сопротивление и желание защищаться.

8. Тщательно проанализируйте свою позицию и точку зрения оппонента. Определите позиции, по которым вы вряд ли сможете прийти к соглашению. Открыто обсудите любые расхождения в оценках, позициях и предположениях. Это поможет внести ясность в то, что случилось, чтобы изменить сложившееся неверное представление. Причем сделать это надо таким образом, чтобы другой человек понял свою ошибку сам. Вам не следует указывать ему на его ошибку или обвинять его в ней. Будет лучше, если вы от-

метите, что у вас обоих есть различия в оценках, мнениях и позициях, ведь иногда этого достаточно для прояснения проблемы.

9. В процессе обсуждения постарайтесь выявить скрытые мотивы и интересы оппонента: выясните, почему человек придерживается этой позиции и не принимает другую, определите всю гамму его интересов.

10. Выразите собственные интересы и нужды, объясните свои мотивы. Когда вы говорите о своих собственных интересах, дайте понять оппоненту, что вы отдаете себе отчет в существовании нужд и интересов другой стороны. Отметьте, что вы не собираетесь принизить их значимость, чтобы за их счет удовлетворить свои собственные.

11. Попробуйте найти «точки соприкосновения», которые помогут найти путь разрешения противоречия, который устроит обе стороны. Разработайте максимальное количество альтернативных решений, но, предлагая тот или иной путь решения, будьте реалистичны.

12. Не торопитесь с выбором наиболее оптимального варианта разрешения противоречия. Если у вас есть сомнения или создается впечатление, что решение поспешное и не учитывает интересы каждого оппонента, то лучше затратить дополнительное время на обсуждение других вариантов.

13. Постарайтесь достигнуть согласия по наилучшим взаимовыгодным вариантам. Предлагая решения, которые вас устраивают, опишите выгоды, которые может получить от них другой человек. Это поможет способствовать сохранению атмосферы конструктивизма в ходе обсуждения. Оппонент поймет, что вы учитываете его интересы и будет поступать таким же образом по отношению к вам. Также такой подход поможет вам выработать на основании своих предложений взаимовыгодные решения и отказаться от вариантов, которые не устраивают одну из сторон.

14. Сосредоточьтесь на будущем, не возвращайтесь к прошлым обидам.

II. По предупреждению и разрешению деструктивных противоречий с руководителем:

1. Добросовестно выполняйте распоряжения руководителя. Если Вы не располагаете ресурсами для выполнения указаний руководителя, своевременно сообщите ему об этом, представив предложения по решению проблемы.

2. Внимательно изучайте индивидуально-психологические особенности своих руководителей: это позволит вам более эффективно разрешать противоречия, возникающие в трудовом процессе.

3. Помните, что руководители чаще имеют больше знаний и опыта в решении производственных проблем, поэтому старайтесь не критиковать их действия, тщательно не проанализировав их.

4. Желательно не предлагать диаметрально противоположные решения относительно предложений руководителя.

5. Если противоречие возникло, не спешите противодействовать руководителю, выслушайте его точку зрения и конструктивно выскажите свою.

6. Сдерживайте негативные эмоции, проявляйте уважение и терпение.

7. Если Вы понимаете, что неправы, лучше сразу уступите руководителю и объясните, почему Вы сначала пришли к ошибочному мнению. Будьте откровенны.

8. Если Вы уверены в своей правоте, аргументируйте свою позицию руководителю сначала один на один. Старайтесь не уступать в главном. Если руководитель не пытается понять вашу точку зрения, при необходимости обратитесь за поддержкой к коллегам.

9. Предлагайте альтернативные варианты разрешения противоречия. Ведь интересующий Вас конечный результат может быть достигнут различными способами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный нами теоретический анализ литературы показал, что успешность урегулирования межличностных противоречий в коллективе и характер их последствий во многом зависит от стратегии поведения, которой следует лидер группы в процессе их разрешения.

Анализ психологических подходов к лидерству позволил нам сделать вывод о том, что в России и за рубежом накоплен значительный теоретический и эмпирический материал по данной проблеме. В основе исследований зарубежных психологов лежит структура личности лидера, функции лидера в группе, а также факторы, влияющие на проявление феномена лидерства. В отечественной психологии лидерства упор делается на изучение механизмов проявления лидерских качеств в совместной деятельности. На данный момент исследования феномена лидерства продолжаются. Психологи акцентируют внимание на том, что лидерские качества вкупе со способностью грамотно и быстро оценивать ситуацию, происходящую в группе, обуславливают действия лидера и их эффективность, в том числе в процессе разрешения противоречий.

В настоящее время в отечественной и зарубежной психологии проблема поведения при разрешении противоречий является достаточно актуальной. Существует ряд направлений зарубежных психологических исследований межличностного конфликта. В настоящее время исследования конструктивных и деструктивных противоречий в зарубежной психологии ведутся в рамках теоретико-игрового направления, теории организационных систем и теории переговорного процесса. В отечественной психологии изучается структура межличностного конфликта и факторы, обуславливающие поведение человека в конфликте. Исследования в области изучения стратегий поведения в процессе разрешения противоречий направлены на изучение условий, в которых возникла конфликтная ситуация, специфики коллектива, а также личностных качеств членов коллектива, способствующих выбору определенной стратегии.

В связи с модернизацией системы образования в настоящее время как в России, так и за рубежом, активно развивается тьюторство. Данный феномен впервые появился в Великобритании в XIV веке. В то время под тьюторством понимали форму университетского наставничества над первокурсниками. Сегодня в роли тьютора могут выступать как преподаватели университета, так и студенты-старшекурсники. Основные задачи тьюторов: адаптация первокурсников к новой образовательной среде, их сопровождение на протяжении всего учебного процесса, помощь в развитии личностных и профессиональных качеств. Активное развитие программ академической мобильности способствует формированию еще одного не менее важного направления тьюторской деятельности - работа с иностранными студентами. Для обеспечения интеграции иностранцев в образовательный процесс и в условия новой для них культуры наиболее продуктивной будет работа тьюторского коллектива, где каждый специалист выполняет определенные функции.

Научно-теоретический анализ психологической литературы показал, что наибольшее влияние на эффективность деятельности тьюторов оказывают их личностные качества, а именно, лидерские склонности и умение использовать адекватные стратегии при разрешении противоречий. В данной работе мы придерживались синтетической теории лидерства Р. Бейлза и Ф. Слейтора, преимуществом которой является учет различных факторов, оказывающих влияние на поведение лидера, а также теории организационных систем, разработанной К. Томасом, Р. Блейком и Дж. Моутоном, выделивших пять основных стратегий поведения в конфликте.

В нашем исследовании приняли участие 60 тьюторов Международного студенческого офиса НИУ «БелГУ» в возрасте от 18 до 26 лет.

Полученные данные свидетельствуют о том, что поведение тьюторов Международного студенческого офиса достаточно гибко и адаптивно. Обладая оптимальной степенью выраженности лидерских способностей, организаторских и коммуникативных качеств, тенденций к доминированию и

дружелюбию, они могут выбирать различные стратегии поведения при разрешении противоречий в зависимости от обстоятельств. У большинства тьюторов лидерские способности выражены средне и преобладает тенденция к доминированию. Такие люди характеризуются развитыми организаторскими способностями, решительностью, независимостью мнения, в то же время, принятием и уважением точки зрения окружающих, умением делегировать полномочия, способствуя повышению продуктивности деятельности. Преобладающей стратегией поведения при разрешении противоречий в выборке тьюторов Международного студенческого офиса является компромисс - урегулирование разногласий через взаимные уступки.

Итак, гипотеза нашего исследования подтвердилась. Были установлены статистически значимые различия в степени предпочтения стратегии приспособления при разрешении противоречий в зависимости от уровня выраженности лидерских способностей. В результате корреляционного исследования была выявлена обратная связь между стратегией приспособления и лидерскими способностями и прямая связь между стратегией сотрудничества и тенденцией к доминированию. Тьютор-лидер, грамотно управляющий коллективом, обычно мотивирован на выполнение своей деятельности, заинтересован в том, чтобы новые продуктивные идеи способствовали повышению ее эффективности, и поэтому не готов поступиться своими интересами. Лидеры стремятся к налаживанию сотрудничества с оппонентом. Несмотря на то, что поиск решения, которое устроит обе стороны, требует времени, мудрости, доверия и терпения со стороны обеих сторон, выгоды сотрудничества несомненны: каждая сторона получает максимум пользы при минимальных потерях.

Статистически значимых связей между стратегиями поведения при разрешении противоречий и дружелюбием не было выявлено. Можно предположить, что дружелюбные уделяют больше внимания эмоциональному аспекту, больше усилий прикладывают, чтобы понять личность оппонента и его мотивы, в связи с чем используют различные стратегии в зависимости от

ситуации. К тому же, дружелюбие зачастую может быть социальной маской, в связи с этим, достаточно сложно предположить, как поведет себя такой человек при разрешении противоречий.

Таким образом, наше исследование позволило выявить степень влияния лидерских качеств (организаторских и коммуникативных склонностей, тенденций к доминированию и дружелюбию) на стратегии поведения, которые используют члены тьюторского коллектива при разрешении противоречий. Как показал проведенный нами анализ психологической литературы, данные характеристики очень важны в тьюторской деятельности, а также в любой другой сфере, где грамотное взаимодействие с людьми является ключевым фактором успешности. В связи с этим была разработана программа развития эффективных стратегий поведения при разрешении противоречий для членов тьюторского коллектива, направленная на формирование навыков конструктивного общения, повышение навыков сотрудничества, а также сплочение и оптимизацию межличностного взаимодействия тьюторов, что будет способствовать усовершенствованию работы тьюторского коллектива в целом. Также нами были даны рекомендации для руководителя и сотрудников по профилактике деструктивных противоречий и их конструктивному разрешению.

В дальнейшем мы планируем реализовать разработанную программу через проведение формирующего эксперимента и оценить ее эффективность, а также продолжить теоретическое и эмпирическое исследование психологических факторов, которые могут оказывать влияние на поведение членов коллектива при урегулировании конфликтных ситуаций.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абульханова-Славская, К.А. Деятельность и психология личности / К.А. Абульханова-Славская. - М.: Наука, 1980. – 116 с.
2. Аль-Гафри, С. Роль лидерства в функционировании учебной группы как субъекта совместной деятельности // Автореф. дис. Курск, 2010. - 20 с.
3. Андреева, Г.М. Психология социального познания / Г.М. Андреева. - М.: Аспект Пресс, 2009. - 303 с.
4. Андриянченко, Е.Г. Теоретический анализ проблемы лидерства в зарубежной социальной психологии / Е.Г. Андриянченко // Молодой ученый. — 2012. — №10. — С. 256-261.
5. Анцупов, А.Я. Принципы конфликтологии / А.Я. Анцупов // Конфликтология. - 2015. - Т. 3. - С. 14-31.
6. Беков, Х.А. Терминология в системе дополнительного профессионального образования. Словарь / Х.А. Беков, С.В Ширококов, И. И. Кирьянов. – М.: ИПК госслужбы, 2011. – 107 с.
7. Белоусов, В.Н. Разрешение противоречий в организации – путь ее развития / В.Н. Белоусов // Роль образования в устойчивом социально-экономическом развитии региона. - 2015. - С. 180-184.
8. Беляева, Т.К. Тьюторство как ресурс повышения качества образования иностранных студентов / Т.К. Беляева, О.А. Никишина // Современные проблемы науки и образования. - 2015. - № 6-0. - С. 336.
9. Бендас, Т.В. Гендерная психология лидерства / Т.В. Бендас. - Оренбург, 2000. – 167 с.
10. Берн, Э. Игры, в которые играют люди: психология человеческих взаимоотношений / Э. Берн. – М: Эксмо, 2014. - 352 с.
11. Бочкарева, С.М. Роль тьюторства в гуманизации образования / С.М. Бочкарева // Современные технологии в науке и образовании. - 2017. - С. 197-199.

12. Васильев, Н.Н. Тренинг преодоления конфликтов / Н.Н. Васильев. - СПб.: Речь, 2007. - 174 с.
13. Галимзянова, Д.Р. Реакции оппонентов в межличностном конфликте как эмоционально-психологическое состояние / Д.Р. Галимзянова // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. - 2017. - С. 7-11.
14. Галкина, Н.А. Роль лидерства в формировании направленности юношеских групп / Н.А. Галкина // Духовно-нравственные потенциалы молодёжного коллектива. – 2013. - Ч. 2. - С. 178 – 182.
15. Глебец, И.В. Анализ проблемы межличностного конфликта с позиции зарубежной социально-психологической теории / И.В. Глебец // Вестник Бурятского государственного университета. – 2009. - №5. - С. 53-58.
16. Гомыранова, О.Н. Психологические механизмы регуляции межличностных конфликтов студентов вузов / О.Н. Гомыранова, Р.В. Бисалиев. - Астрахань: Изд-во АГТУ, 2013. - 143 с.
17. Гринина, Е.С. О традиционных подходах к пониманию межличностного конфликта в зарубежной психологии / Е.С. Гринина // Акмеология образования. Психология развития. - 2010. - № 1. - С. 10-14.
18. Гришина, Н.В. Психология конфликта. 2-е изд. / Н.В. Гришина. – СПб.: Питер, 2008. – 544 с.
19. Доборович, А.В. Связь типов темперамента и лидерских способностей в юношеском возрасте / А.В. Доборович, В.Н. Ткачев // Международное научно-практическое периодическое сетевое издание «Форум молодых ученых». - №4 (4). – 2016 г. - С. 343-347.
20. Дорохова, А.В. Разрешение конфликтов / А.В. Дорохова, Л.И. Игумнова, Т.И. Привалихина. – М.: Академия, 2008. – 192 с.
21. Дойч, М. Разрешение конфликта (Конструктивные и деструктивные процессы) / М. Дойч // Социально-политический журнал. - 1997. - №1. - С. 202—212.

22. Дудаев, Г.С. Современные модели лидерства и руководства в коммерческой организации / Г.С. Дудаев // Интеллектуальный потенциал XXI века. - 2018. - С. 28-31.
23. Ермолаев, О.Ю. Математическая статистика для психологов / О.Ю. Ермолаев. – Флинта, 2014. – 512 с.
24. Железнякова, С.Н. Проблемы адаптации иностранных студентов, приезжающих учиться в Россию, и возможные пути решения этих проблем / С.Н. Железнякова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2017. - № 5-2. – С. 60-62.
25. Жукова, О.В. Тьюторство как инструмент адаптации первокурсников в новой образовательной среде / О.В. Жукова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 43. – С. 258–262.
26. Карелин, А. Большая энциклопедия психологических тестов / А. Карелин. - М.: Эксмо, 2007. — 416 с.
27. Кермен, И.В. Межличностное управление конфликтами / И.В. Кермен // Современные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2016. - С. 92-94.
28. Киящук, Т.В. Тьюторинг как необходимый компонент сопровождения иностранных студентов в российском вузе / Т.В. Киящук, А.А. Киящук // Высшая школа: опыт, проблемы, перспективы. - 2011. - С. 323-330.
29. Ковалева, Т.М. Основные тенденции развития тьюторства в России / Т.М. Ковалева; под общ. ред. Л.А. Косолаповой // Тьюторское сопровождение индивидуальных образовательных программ на разных ступенях обучения. – Пермь, ПГГПУ, 2012. – С. 3-5.
30. Колосков, И.А. Современные подходы к теории лидерства / И.А. Колосков // Вестник РМАТ. – 2015. – С. 51-57.
31. Колотильщикова, Е.А. Современные представления о конфликтах / Е.А. Колотильщикова, И.С. Лысенко, Е.И. Чехлатый // Вестник психотерапии. – 2010. – Т. 38 (33). – С. 90-103.
32. Кричевский, Р.Л. Психология лидерства / Р.Л. Кричевский. - М.: Статут, 2007. - 535 с.

33. Кузьмина, В.М. Межличностные конфликты в студенческой среде и условия их преодоления / В.М. Кузьмина // Общество: социология, психология, педагогика. - 2013. - № 1. - С. 33-39.
34. Левин, К. Динамическая психология / К. Левин. – М: Авторский сборник, 2001. – 576 с.
35. Логвинов, И.Н. Основные тенденции в изучении феномена лидерства в современной отечественной психологии / И.Н. Логвинов // Научный журнал КубГАУ. - 2014. - №97. - С. 1-15
36. Мазанова, С.Е. Тьюторство как условие результативности внедрения модульной технологии профессионально-ориентированного обучения иностранному языку студентов неязыкового вуза / С.Е. Мазанова, И.П. Кравченко // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского. - 2012. - № 28. - С. 860-862.
37. Мангутов, И.С. Организатор и организаторская деятельность / И.С. Мангутов, Л.И. Уманский. - Издательство ЛГУ, 1975. - 312 с.
38. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2012. – 672 с.
39. Михайлова, Ц. Необходимость в лидере и лидерских качествах / Ц. Михайлова // Формы и методы социальной работы в различных сферах жизнедеятельности: материалы IV Международной научно-практической конференции. - 2015. - С. 232-233.
40. Морозов, А.В. Деловая психология / Морозов А.В. - СПб.: Союз, 2000. - 576 с.
41. Набивачева, Е. Проблема адаптации иностранных студентов в вузе / Е. Набивачева // Высш. образование в России. – 2006. - №12. – С. 89-92.
42. Ольшанский, Д.В. Основы политической психологии / Д.В. Ольшанский. — Екатеринбург: Деловая книга, 2001. — 496 с.
43. Панарин, И.А. Психология социальной ответственности лидеров молодежных движений // Автореф. дисс. М., 2010. – 45 с.

44. Парыгин, Б.Д. Руководство и лидерство / Б.Д. Парыгин // Руководство и лидерство: Сб. ЛГПИ. — Л., 1973.
45. Петровская, Л.А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта / Л.А. Петровская. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1977. – С. 126-143.
46. Психологические аспекты лидерства [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.psyworld.ru/for-students/cards/general-psychology/965-2010-11-11-18-53-53.html> (дата обращения: 25.11.2017).
47. Реан, А.А. Психология человека от рождения до смерти / А.А. Реан. - СПб.: 2002 - 656 с.
48. Сарычев, С.В. Специфическое лидерство как социально-психологический механизм формирования надёжности молодёжных групп / С.В. Сарычев, И.Н. Логвинов // Практическая психология: проблемы и перспективы: Материалы международной научно-практической конференции. - 2008 г. - С. 119–123.
49. Свиридова Г.Ф. Организация тьюторской работы с иностранными студентами / Г.Ф. Свиридова, В.Ю. Минаева// Модернизация профессионально-педагогического образования: тенденции, стратегия, зарубежный опыт. Материалы международной научно-практической конференции. - 2014. - С. 112-114.
50. Сердюк, И.И. Проблемы формирования лидерских способностей / И.И. Сердюк, М.А. Кривцова // Концепт. – 2014. – Спецвыпуск № 30. - 1-5 с.
51. Сирина, В.Э. Управление межличностными конфликтами в образовательном учреждении / В.Э. Сирина // Социально-педагогическая деятельность в социуме: теория, практика, перспективы. Материалы VI Международных социально-педагогических чтений им. Б.И. Лившица. - 2014. – С. 152-158.
52. Собчик, Л.Н. Метод диагностики межличностных отношений (адаптированный вариант интерперсональной диагностики Т. Лири): Методическое руководство / Л.Н. Собчик. - Москва, 1990. – 177 с.

53. Современный толковый словарь русского языка Ефремовой [Электронный ресурс]. – URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/efremova/280395/тьютор> (дата обращения: 02.12.2017).
54. Степанова, Н.В. Особенности адаптивного поведения в межличностных конфликтах / Н.В. Степанова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – № 9 (сентябрь). – С. 119–124
55. Таизова, О.С. Позиции тьютора в школе / О.С. Таизова, под. общ. ред. Л.А. Косолаповой // Тьюторское сопровождение индивидуальных образовательных программ на разных ступенях обучения: материалы международной научно-практической конференции. – Пермь: ПГГПУ, 2012. – С. 148 – 153
56. Фелау, Эберхард Г. Конфликты на работе: как их распознавать, разрешать, предотвращать / Эберхард Г. Фелау – М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2013. – 128 с.
57. Фетискин, Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г. М. Мануйлов – Москва, 2002. – С.316-320.
58. Филиппов, М.Н. Особенности управления межличностными конфликтами в современной организации / М.Н. Филиппов, О.В. Архипова // Актуальные проблемы социально-педагогической деятельности: стратегии и практика развития. Материалы II Всероссийской научно-практической конференции. - 2014. - С. 78-93.
59. Хасан, Б.И. Психология конфликта и переговоры / Б.И. Хасан, П.А. Сергоманов. – 2-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2006. – 192 с.
60. Хорни, К. Наши внутренние конфликты. Конструктивная теория невроза / К. Хорни, пер. с англ. В. Светлова. — М.: Академический Проект, 2007. – 109 с.

61. Чекмарева, Г. Развиваем конфликтологическую компетентность / Г. Чекмарева // Кадровое дело. – 2010. - №2. – С. 86-91.
62. Шеллинг, Т. Стратегия конфликта / Пер. с англ. – М.: ИРИСЭН, 2015. – 368 с.
63. Шилина, К.О. Разработка программы социализации иностранной молодёжи в российских университетах / К.О. Шилина // Молодой ученый. - 2016. - № 29 (133). - С. 613–616.
64. Шилина, К.О. Тьюторство как ресурс адаптации иностранных студентов в условиях высшего учебного заведения / К.О. Шилина, В.С. Цилицкий // Педагогика высшей школы. — 2017. — №2. — С. 50-53.
65. Щенников, С.А Открытое дистанционное образование / С.А. Щенников. – М.: Наука, 2012. – 527 с.
66. Энциклопедический словарь по психологии и педагогике [Электронный ресурс]. – URL: https://psychology_pedagogy.academic.ru (дата обращения: 20.11.2017).
67. Энциклопедический словарь [Электронный ресурс]. – URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/es/149841/тьютор> (дата обращения: 02.12.2017).
68. Bandura, A. Social learning theory / A. Bandura. - Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977.
69. Buss, A.H. The psychology of aggression / A. H. Buss. - NY: Wiley, 1961. - 307 p.
70. Freud, S. Group Psychology and The Analysis of The Ego / S. Freud. - Narcissus, 2016. – 140 p.
71. Heider, F. The Psychology of Interpersonal Relations / F. Heider. - Psychology Press, 1958. – 322 p.
72. Kleinman, P. Psych 101: Psychology Facts, Basics, Statistics, Tests, and More / P. Kleinman. – Hardcover, 2016. – 276 p.
73. Lewin, K. Field Theory of Social Science: Selected Theoretical Papers / K. Lewin, edit. by D. Cartwright. - NY: Harper & Brothers, 1951. – 346 p.

74. Stogdill, R.M. Handbook of leadership: A survey of the literature / R.M. Stogdill. - NY: Free Press, 1974.
75. Zaccaro, S.J. Trait-based perspectives of leadership / S.J. Zaccaro. - American Psychologist. – 2007. - 62(1) – P. 6-16.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

«Диагностика лидерских способностей» (Е. Жариков, Е. Крушельницкий)

Инструкция. Вам предлагается 50 высказываний, на которые требуется дать ответ «да» или «нет». Среднего значения в ответах не предусмотрено. Долго не задумывайтесь над высказываниями. Если сомневаетесь, все-таки сделайте отметку на «+» или «-» в пользу того альтернативного ответа, к которому вы больше всего склоняетесь.

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?
5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удается убедить кого-то в чем-либо?
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?
10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас?
11. Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т. п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?
12. Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?
13. Считаете ли вы себя мечтателем?
14. Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами?
15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией трудовых, спортивных и других команд и коллективов?
16. Если то, что вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то вы:
 1. будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого;
 2. возьмете на себя ответственность и сами доведете дело до конца.
17. Какое из двух мнений вам ближе?
 1. настоящий руководитель должен сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем;
 2. настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам.
18. С кем вы предпочитаете работать?
 1. с покорными людьми;
 2. с независимыми и самостоятельными людьми.
19. Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий?
20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?
21. Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?
22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер и нужно принимать решение. Как вы поступите?
 1. предоставите принятие решения наиболее компетентному из вас;
 2. просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.
23. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она?
24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?

25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать?
26. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?
1. самый компетентный человек;
 2. тот, у кого самый сильный характер.
27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?
28. Уважаете ли вы дисциплину?
29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?
1. тот, который все решает сам;
 2. тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.
30. Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете?
1. коллегиальный;
 2. авторитарный.
31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?
32. Какой из следующих портретов больше напоминает вас?
1. человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;
 2. человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.
33. Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете свое мнение единственно правильным, но остальные с вами не согласны?
1. промолчите;
 2. будете отстаивать свое мнение.
34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?
35. Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело?
36. Что бы вы предпочли?
1. работать под руководством хорошего человека;
 2. работать самостоятельно, без руководителей.
37. Как вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов»?
1. согласен;
 2. не согласен.
38. Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а не исходя из собственной потребности?
39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?
40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?
1. опускаете руки;
 2. появляется сильное желание их преодолеть.
41. Упрекаете ли вы людей людям, если они этого заслуживают?
42. Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдержать жизненные нагрузки?
43. Как вы поступите, если вам предложат реорганизовать ваше учреждение или организацию?
1. введу нужные изменения немедленно;
 2. не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.
44. Сумете ли вы прервать слишком болтливую собеседника, если это необходимо?
45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?
46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?
47. Кем бы вы предпочли стать?
1. художником, поэтом, композитором, ученым;
 2. выдающимся руководителем, политическим деятелем.
48. Какую музыку вам приятнее слушать?
1. могучую и торжественную;
 2. тихую и лирическую.

49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?

50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша?

Обработка результатов

Сумма баллов за ваши ответы подсчитывается с помощью ключа к опроснику.

Ключ: 1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает один балл, в ином случае – 0 баллов.

Интерпретация результатов теста

- Если сумма баллов оказалась менее 25, то качества лидера выражены слабо.
- Если сумма баллов в пределах от 26 до 35, то качества лидера выражены средне.
- Если сумма баллов оказалась от 36 до 40, то лидерские качества выражены сильно.
- Если сумма баллов более 40, то данный человек как лидер склонен к диктату.

«Диагностика межличностных отношений (ДМО)» (Т. Лири, ад. Л.Н. Собчик)

Инструкция: 1. Перед Вами опросник, содержащий различные характеристики. Следует внимательно прочесть каждую и подумать, соответствует ли она Вашему представлению о себе. Если "да", то поставьте + СПРАВА от характеристики. Если "нет", то не делайте никаких пометок.

1. Другие думают о нем благосклонно	66. Производит впечатление значительного человека
2. Производит впечатление на окружающих	67. Начальственно повелительный
3. Умеет распоряжаться, приказывать	68. Властный
4. Умеет настоять на своем	69. Хвастливый
5. Обладает чувством достоинства	70. Надменный и самодовольный
6. Независимый	71. Думает только о себе
7. Способен сам позаботиться о себе	72. Хитрый, расчетливый
8. Может проявлять безразличие	73. Нетерпим к ошибкам других
9. Способен быть суровым	74. Корыстный
10. Строгий, но справедливый	75. Откровенный
11. Может быть искренним	76. Часто недружелюбен
12. Критичен к другим	77. Озлобленный
13. Любит поплакаться	78. Жалобщик
14. Часто печален	79. Ревнивый
15. Способен проявлять недоверие	80. Долго помнит свои обиды
16. Часто разочаровывается	81. Самобичующийся
17. Способен быть критичным к себе	82. Застенчивый
18. Способен признать свою неправоту	83. Безынициативный
19. Охотно подчиняется	84. Кроткий
20. Уступчивый	85. Зависимый, несамостоятельный
21. Благодарный	86. Любит подчиняться
22. Восхищающийся, склонный к подражанию	87. Предоставляет другим принимать решения
23. Уважительный	88. Легко попадает впросак
24. Ищущий одобрения	89. Легко поддается влиянию друзей
25. Способный к сотрудничеству, взаимопомощи	90. Готов довериться любому
26. Стремится ужиться с другими	91. Благорасположен ко всем без разбора
27. Дружелюбный, доброжелательный	92. Всем симпатизирует
28. Внимательный, ласковый	93. Прощает все
29. Деликатный	94. Переполнен чрезмерным сочувствием
30. Ободряющий	95. Великодушен, терпим к недостаткам
31. Отзывчивый на призывы о помощи	96. Стремится покровительствовать
32. Бескорыстный	97. Стремится к успеху
33. Способен вызывать восхищение	98. Ожидает восхищения от каждого
34. Пользуется у других уважением	99. Распоряжается другими
35. Обладает талантом руководителя	100. Деспотичный
36. Любит ответственность	101. Сноб, судит о людях лишь по рангу и достатку
37. Уверен в себе	102. Тщеславный
38. Самоуверен, напорист	103. Эгоистичный
39. Деловитый, практичный	104. Холодный, черствый
40. Любит соревноваться	105. Язвительный, насмешливый
41. Стойкий и упорный, где надо	106. Злой, жестокий
42. Неумолимый, но беспристрастный	107. Часто гневлив
43. Раздражительный	108. Бесчувственный, равнодушный
44. Открытый, прямолинейный	109. Злопамятный
45. Не терпит, чтобы им командовали	110. Проникнут духом противоречия
46. Скептичен	111. Упрямый
47. На него трудно произвести впечатление	112. Неверчивый, подозрительный
48. Обидчивый, щепетильный	113. Робкий
49. Легко смущается	114. Стыдливый
50. Неуверенный в себе	115. Отличается чрезмерной готовностью подчиняться
51. Уступчивый	116. Мякотелый
52. Скромный	
53. Часто прибегает к помощи других	

54. Очень почитает авторитеты	117. Почти никогда никому не возражает
55. Охотно принимает советы	118. Навязчивый
56. Доверчив и стремится радовать других	119. Любит, чтобы его опекали
57. Всегда любезен в общении	120. Чрезмерно доверчив
58. Дорожит мнением окружающих	121. Стремится сыскать расположение каждого
59. Общительный, уживчивый	122. Со всеми соглашается
60. Добросердечный	123. Всегда дружелюбен
61. Добрый, вселяющий уверенность	124. Любит всех
62. Нежный, мягкосердечный	125. Слишком снисходителен к окружающим
63. Любит заботиться о других	126. Старается утешить каждого
64. Бескорыстный, щедрый	127. Заботится о других в ущерб себе
65. Любит давать советы	128. Портит людей чрезмерной добротой

Обработка результатов

Сначала производится подсчет баллов по каждой октанте с помощью ключа к опроснику.

Ключ

- Властный-лидирующий (авторитарный):** 1 – 4, 33 – 36, 65 – 68, 97 – 100.
- Независимый-доминирующий (эгоистичный):** 5 – 8, 37 – 40, 69 – 72, 101 – 104.
- Прямолинейно-агрессивный (агрессивный):** 9 – 12, 41 – 44, 73 – 76, 105 – 108.
- Недоверчивый-скептический (подозрительный):** 13 – 16, 45 – 48, 77 – 80, 109 – 112.
- Покорно-застенчивый (подчиняемый):** 17 – 20, 49 – 52, 81 – 84, 113 – 116.
- Зависимый-послушный (зависимый):** 21 – 24, 53 – 56, 85 – 88, 117 – 120.
- Сотрудничающий-конвенциональный (дружелюбный):** 25 – 28, 57 – 60, 89 – 92, 121 – 124.
- Ответственно-великодушный (альтруистический):** 29 – 32, 61 – 64, 93 – 96, 125 – 128.

Далее с помощью формул определяются показатели по двум основным параметрам «Доминирование» и «Дружелюбие»:

$$\text{Доминирование} = (I - V) + 0,7 \times (VIII + II - IV - VI)$$

$$\text{Дружелюбие} = (VII - III) + 0,7 \times (VIII - II - IV + VI)$$

Таким образом, система баллов по 16 межличностным переменным превращается в два цифровых индекса, которые характеризуют представление субъекта по обозначенным параметрам.

В результате проводится анализ личностного профиля – определяются типы отношения к окружающим.

Подсчет баллов ведется отдельно для каждой оцениваемой личности. Показателем нарушения отношений с определенным лицом является разница между представлениями человека о нем и желаемом его образе в качестве партнера по общению.

Максимальная оценка уровня – 16 баллов, но она разделена на четыре степени выраженности отношения:

0-4 балла – низкая:	адаптивное поведение
5-8 баллов – умеренная:	
9-12 баллов – высокая:	экстремальное поведение
13-16 баллов – экстремальная:	до патологии поведения

Положительное значение результата, полученного по формуле "доминирование", свидетельствует о выраженном стремлении человека к лидерству в общении, к доминированию. Отрицательное значение указывает на тенденцию к подчинению, отказу от ответственности и позиции лидерства.

Положительный результат по формуле "дружелюбие" является показателем стремления личности к установлению дружелюбных отношений и сотрудничеству с окружающими. Отрицательный результат указывает на проявление агрессивно-конкурентной позиции, препятствующей сотрудничеству и успешной совместной деятельности. Количественные результаты являются показателями степени выраженности этих характеристик.

«Определение способов регулирования конфликтов» (К. Томас, ад. Н.В. Гришиной)

Инструкция: В каждой паре выберите то суждение, которое наиболее точно описывает ваше типичное поведение в конфликтной ситуации.

1. А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны.
2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
Б. Я пытаюсь уладить дело, учитывая интересы другого и мои.
3. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.
4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
5. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.
Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать напряженности.
6. А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.
Б. Я стараюсь добиться своего.
7. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
Б. Я считаю возможным уступить, чтобы добиться другого.
8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
9. А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. А. Я твердо стремлюсь достичь своего.
Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
12. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
13. А. Я предлагаю среднюю позицию.
Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

14. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
15. А. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.
Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
16. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.
Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.
Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
19. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
Б. Я стремлюсь к лучшему сочетанию выгод и потерь для всех.
21. А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.
Б. Я отстаиваю свои желания.
23. А. Я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого.
Б. Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.
Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
25. А. Я пытаюсь доказать другому логику и преимущества моих взглядов.
Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
26. А. Я предлагаю среднюю позицию.
Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
27. А. Я избегаю позиции, которая может вызвать споры.
Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Улаживая ситуацию, я стараюсь найти поддержку у другого.

29. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий

30. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Обработка результатов

За каждый ответ, совпадающий с ключом, соответствующему типу поведения в конфликтной ситуации начисляется один балл.

Ключ

№	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11	А				Б
12				Б	А
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

В ключе каждый ответ А или В дает представление о количественном выражении: соперничества, сотрудничества, компромисса, избегания и приспособления. Если ответ совпадает с указанным в ключе, ему присваивается значение 1, если не совпадает, то присваивается значение 0. Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях. Шкала, по которой набрано наибольшее количество баллов, указывает на ведущую стратегию поведения в конфликте.

Приложение 4

Индикаторы взаимоотношений тьюторов при их взаимодействии друг с другом и с подопечными, определяющие путем прямого наблюдения тенденции к лидерству и использование стратегий кооперации при устранении разногласий

№	Элементы наблюдаемого поведения	Сила проявления реакции по группам	Примечания
1.	Коммуникативные навыки (умение четко и понятно излагать свои мысли, свою позицию, умение слушать других, грамотность речи, культура речи, интонация, мимика, жесты)	1 2 3 4 5	
2.	Организаторские навыки (умение грамотно организовать совместную деятельность, замотивировать других на ее выполнение, делегировать полномочия, принимать решения)	1 2 3 4 5	
3.	Использование стратегий кооперации в конфликтных ситуациях (умение договариваться, находить «точки соприкосновения», наиболее выгодный для обеих сторон вариант урегулирования разногласия)	1 2 3 4 5	
4.	Дружелюбие (проявление внимания к другим, приветливость, стремление помочь при затруднениях, принятие позиции другого, уважительное отношение)	1 2 3 4 5	
5.	Агрессивность (эмоциональные вспышки, раздражительность, неприятие чужого мнения, эгоизм, излишнее стремление доказать свою правоту, сделать по-своему)	1 2 3 4 5	

- 1 – весь тьюторский коллектив
- 2 – большинство членов тьюторского коллектива
- 3 – половина коллектива
- 4 – меньшинство членов тьюторского коллектива
- 5 – несколько человек

Сводная таблица результатов исследования по методике «Диагностика лидерских способностей» (Е. Жариков, Е. Крушельницкий)

Код	Пол, возраст	Лидерские способности	уровень выраженности
A1	М, 25	26	средний
A2	Ж, 18	21	низкий
A3	Ж, 18	29	средний
A4	Ж, 20	30	средний
A5	Ж, 19	22	низкий
A6	Ж, 21	33	средний
A7	Ж, 21	26	средний
A8	Ж, 19	29	средний
A9	Ж, 23	26	средний
A10	Ж, 21	26	средний
A11	Ж, 20	30	средний
A12	М, 19	31	средний
A13	Ж, 18	25	низкий
A14	Ж, 19	27	средний
A15	Ж, 21	26	средний
A16	Ж, 20	19	низкий
A17	Ж, 20	31	средний
A18	М, 20	35	высокий
A19	М, 18	30	средний
A20	М, 21	25	низкий
A21	М, 23	28	средний
A22	Ж, 19	22	низкий
A23	Ж, 19	22	низкий
A24	Ж, 20	30	средний
A25	Ж, 21	28	средний
A26	Ж, 22	21	низкий
A27	Ж, 26	25	низкий
A28	М, 21	30	средний
A29	М, 20	25	низкий
A30	Ж, 21	25	низкий
B1	Ж, 21	26	средний
B2	М, 24	36	высокий
B3	Ж, 21	27	средний
B4	Ж, 20	28	средний
B5	Ж, 19	33	средний
B6	Ж, 19	17	низкий
B7	Ж, 21	23	низкий
B8	Ж, 18	26	средний
B9	Ж, 21	24	низкий
B10	Ж, 18	27	средний

B11	М, 19	23	низкий
B12	М, 19	31	средний
B13	Ж, 20	31	средний
B14	Ж, 21	19	низкий
B15	Ж, 20	29	средний
B16	Ж, 18	23	низкий
B17	Ж, 20	29	средний
B18	М, 18	31	средний
B19	М, 22	28	средний
B20	Ж, 20	20	низкий
B21	Ж, 21	30	средний
B22	Ж, 20	22	низкий
B23	Ж, 19	22	низкий
B24	Ж, 21	22	низкий
B25	Ж, 21	30	средний
B26	М, 22	33	средний
B27	М, 18	31	средний
B28	Ж, 19	19	низкий
B29	Ж, 19	36	высокий
B30	Ж, 19	25	низкий
Среднее значение		27	

Приложение 6

Сводная таблица результатов исследования по методике «Диагностика межличностных отношений» (Т. Лири)

Код	Пол, возраст	Авт.	Эг.	Агр.	Подозр.	Подч.	Завис.	Друж.	Альтр.	Дом.	Др.
A1	М, 25	2	3	2	3	7	5	7	7	-3,6	9,2
A2	Ж, 18	6	6	3	7	9	3	4	4	-3	-3,2
A3	Ж, 18	3	4	3	2	2	3	5	1	1	0,6
A4	Ж, 20	3	0	1	1	3	4	4	3	-1,4	7,2
A5	Ж, 19	2	1	0	1	2	1	2	2	0,7	2,7
A6	Ж, 21	5	6	5	7	2	6	10	1	-1,2	0,8
A7	Ж, 21	5	9	5	8	1	2	2	1	4	-9,8
A8	Ж, 19	5	5	5	1	4	5	5	7	5,2	4,2
A9	Ж, 23	4	3	4	0	7	4	6	4	-5,7	5,5
A10	Ж, 21	5	6	3	3	2	2	9	7	8,6	6
A11	Ж, 20	5	4	5	2	2	3	4	2	3,7	-1,7
A12	М, 19	4	2	1	3	6	2	7	1	-3,4	4,6
A13	Ж, 18	3	4	4	6	1	8	9	3	-2,9	5,7
A14	Ж, 19	0	4	6	3	4	6	6	2	-6,1	0,7
A15	Ж, 21	2	6	4	0	3	1	4	1	3,9	-2,8
A16	Ж, 20	0	0	1	0	5	2	2	3	-3,3	4,5
A17	Ж, 20	6	2	4	2	2	2	6	3	4,7	2,7
A18	М, 20	6	7	5	3	1	3	4	3	7,8	-3,8
A19	М, 18	9	5	10	5	5	7	5	6	4,7	-2,9
A20	М, 21	6	9	4	2	4	2	7	7	10,4	1,6
A21	М, 23	5	6	4	5	3	6	8	3	0,6	2,6
A22	Ж, 19	1	2	1	2	3	1	3	2	-1,3	1,3
A23	Ж, 19	1	0	2	3	4	1	2	3	-3,7	0,7
A24	Ж, 20	8	6	7	4	6	4	9	10	8,6	4,8
A25	Ж, 21	2	1	1	1	4	3	6	11	3,6	13,4
A26	Ж, 22	3	4	7	7	5	0	3	1	-3,4	-11
A27	Ж, 26	5	3	2	4	3	3	7	7	4,1	7,1
A28	М, 21	2	3	3	0	2	1	3	3	3,5	0,7
A29	М, 20	6	5	4	9	4	6	8	8	0,6	4
A30	Ж, 21	4	4	1	4	3	2	3	1	0,3	-1,5
B1	Ж, 21	4	5	4	7	5	2	5	4	-1	-3,2
B2	М, 24	9	5	2	1	2	4	11	10	14	14,6
B3	Ж, 21	3	3	2	5	3	1	1	0	-2,1	-5,9
B4	Ж, 20	2	2	5	4	2	4	7	7	0,7	5,5
B5	Ж, 19	6	3	4	3	0	4	4	4	6	1,4
B6	Ж, 19	0	3	2	4	3	1	1	0	-4,4	-5,2
B7	Ж, 21	2	3	3	3	8	4	6	9	-2,5	7,9
B8	Ж, 18	11	7	12	12	6	12	10	13	3,2	2,2
B9	Ж, 21	1	5	3	1	2	4	5	1	-0,3	1,3
B10	Ж, 18	8	6	3	6	7	7	10	10	3,1	10,5

B11	М, 19	1	3	4	1	5	5	7	4	-4	6,5
B12	М, 19	3	3	3	2	2	4	8	8	4,5	9,9
B13	Ж, 20	6	5	10	5	3	2	3	4	4,4	-9,8
B14	Ж, 21	6	5	1	0	1	1	5	5	11,3	4,7
B15	Ж, 20	2	7	5	3	2	2	2	1	2,1	-7,9
B16	Ж, 18	3	5	5	6	4	5	10	12	3,2	9,2
B17	Ж, 20	6	5	4	0	3	3	5	5	7,9	3,1
B18	М, 18	6	4	4	1	4	6	9	3	2	7,8
B19	М, 22	9	4	2	3	4	3	9	8	9,2	9,8
B20	Ж, 20	2	3	5	9	10	11	9	9	13,6	9,6
B21	Ж, 21	5	3	2	0	2	0	3	2	6,5	0,3
B22	Ж, 20	11	9	8	6	5	7	8	8	8,8	0
B23	Ж, 19	5	3	3	1	1	3	6	7	9,2	8,2
B24	Ж, 21	2	6	6	3	2	2	3	4	3,5	-5,2
B25	Ж, 21	5	5	5	0	2	4	7	6	7,9	5,5
B26	М, 22	9	9	6	7	3	4	6	9	10,9	-2,1
B27	М, 18	6	4	4	1	4	6	9	3	2	7,8
B28	Ж, 19	3	3	2	6	5	6	4	5	-4,8	3,4
B29	Ж, 19	2	5	4	0	2	3	5	5	4,9	3,1
B30	Ж, 19	11	9	11	9	5	6	11	10	6,8	-1,4
Ср. знач.		4	4	4	3	4	4	6	5	3	2

Сводная таблица результатов исследования по методике «Определение способов регулирования конфликтов» (К. Томас)

Код	Пол, возраст	Сопернич.	Сотруднич.	Компромисс	Избегание	Приспособление
A1	М, 25	2	5	10	7	6
A2	Ж, 18	5	3	10	5	7
A3	Ж, 18	4	5	10	6	7
A4	Ж, 20	3	6	9	3	8
A5	Ж, 19	1	6	8	9	7
A6	Ж, 21	4	8	8	5	6
A7	Ж, 21	7	6	7	6	3
A8	Ж, 19	3	5	9	10	2
A9	Ж, 23	4	5	10	5	4
A10	Ж, 21	2	7	9	9	5
A11	Ж, 20	2	8	8	7	2
A12	М, 19	2	3	10	7	7
A13	Ж, 18	7	7	6	7	5
A14	Ж, 19	2	6	5	8	10
A15	Ж, 21	2	7	9	6	8
A16	Ж, 20	3	8	9	5	6
A17	Ж, 20	6	7	6	5	4
A18	М, 20	4	7	7	6	5
A19	М, 18	4	10	7	4	6
A20	М, 21	10	6	6	4	2
A21	М, 23	7	10	7	5	2
A22	Ж, 19	1	6	7	11	7
A23	Ж, 19	3	6	9	4	9
A24	Ж, 20	5	4	7	9	4
A25	Ж, 21	3	9	9	5	4
A26	Ж, 22	1	7	8	10	5
A27	Ж, 26	2	8	7	7	7
A28	М, 21	7	3	7	9	4
A29	М, 20	3	7	6	7	6
A30	Ж, 21	3	6	8	9	4
B1	Ж, 21	1	5	8	6	7
B2	М, 24	0	7	8	8	6
B3	Ж, 21	2	11	8	7	3
B4	Ж, 20	0	8	8	7	6
B5	Ж, 19	1	7	10	4	8
B6	Ж, 19	0	4	9	9	8
B7	Ж, 21	2	4	11	3	10
B8	Ж, 18	0	8	11	4	6
B9	Ж, 21	5	7	4	6	7
B10	Ж, 18	8	11	6	3	3

B11	М, 19	2	8	6	7	7
B12	М, 19	3	6	7	8	5
B13	Ж, 20	7	7	8	5	2
B14	Ж, 21	2	7	7	5	9
B15	Ж, 20	0	8	9	7	6
B16	Ж, 18	4	7	9	5	5
B17	Ж, 20	5	8	7	9	2
B18	М, 18	1	7	8	7	7
B19	М, 22	6	8	8	3	6
B20	Ж, 20	2	5	9	4	9
B21	Ж, 21	2	8	10	5	4
B22	Ж, 20	3	9	5	7	6
B23	Ж, 19	0	9	4	6	11
B24	Ж, 21	0	8	8	9	4
B25	Ж, 21	5	8	7	4	6
B26	М, 22	1	7	9	6	7
B27	М, 18	1	7	8	7	7
B28	Ж, 19	0	5	8	9	7
B29	Ж, 19	1	9	7	8	4
B30	Ж, 19	3	8	8	7	5
Ср. знач.		3	7	8	6	6

Приложение 8

Значение коэффициента корреляции Спирмена между лидерскими способностями и стратегиями поведения при разрешении противоречий

			Лидерские способности
Spearman's rho	Лидерские способности	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	60
	Соперничество	Correlation Coefficient	,135
		Sig. (2-tailed)	,302
		N	60
	Сотрудничество	Correlation Coefficient	,147
Sig. (2-tailed)		,262	
N		60	
Компромисс	Correlation Coefficient	,018	
	Sig. (2-tailed)	,894	
	N	60	
Избегание	Correlation Coefficient	-,073	
	Sig. (2-tailed)	,577	
	N	60	
Приспособление	Correlation Coefficient	-,304*	
	Sig. (2-tailed)	,018	
	N	60	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Приложение 9

Значение коэффициента корреляции Спирмена между лидерскими способностями и тенденциями к доминированию и дружелюбию

Correlations

			Лидерские способности
Spearman's rho	Лидерские способности	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	60
	Доминирование	Correlation Coefficient	,324*
		Sig. (2-tailed)	,012
		N	60
	Дружелюбие	Correlation Coefficient	,048
Sig. (2-tailed)		,714	
N		60	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Значение коэффициента корреляции Спирмена между тенденцией к доминированию и стратегиями поведения при разрешении противоречий

			Доминирование
Spearman's rho	Доминирование	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	60
	Соперничество	Correlation Coefficient	,110
		Sig. (2-tailed)	,402
		N	60
	Сотрудничество	Correlation Coefficient	,295*
Sig. (2-tailed)		,022	
N		60	
Компромисс	Correlation Coefficient	-,205	
	Sig. (2-tailed)	,117	
	N	60	
Избегание	Correlation Coefficient	-,128	
	Sig. (2-tailed)	,331	
	N	60	
Приспособление	Correlation Coefficient	-,223	
	Sig. (2-tailed)	,087	
	N	60	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Значение коэффициента корреляции Спирмена между тенденцией к дружелюбию и стратегиями поведения при разрешении противоречий

			Дружелюбие
Spearman's rho	Дружелюбие	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	60
	Соперничество	Correlation Coefficient	,016
		Sig. (2-tailed)	,903
		N	60
	Сотрудничество	Correlation Coefficient	,018
Sig. (2-tailed)		,892	
N		60	
Компромисс	Correlation Coefficient	-,022	
	Sig. (2-tailed)	,868	
	N	60	
Избегание	Correlation Coefficient	-,168	
	Sig. (2-tailed)	,201	
	N	60	
Приспособление	Correlation Coefficient	,152	
	Sig. (2-tailed)	,247	
	N	60	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Приложение 12

Значение коэффициента корреляции Спирмена между характеристикой межличностного взаимодействия «Авторитарный» и стратегиями поведения при разрешении противоречий

			Авторитарный
Spearman's rho	Авторитарный	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	60
	Соперничество	Correlation Coefficient	,244
		Sig. (2-tailed)	,061
		N	60
	Сотрудничество	Correlation Coefficient	,249
		Sig. (2-tailed)	,055
		N	60
	Компромисс	Correlation Coefficient	-,133
		Sig. (2-tailed)	,313
		N	60
	Избегание	Correlation Coefficient	-,238
		Sig. (2-tailed)	,067
		N	60
	Приспособление	Correlation Coefficient	-,273*
		Sig. (2-tailed)	,035
		N	60

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Приложение 13

Значение коэффициента корреляции Спирмена между характеристикой межличностного взаимодействия «Эгоистичный» и стратегиями поведения при разрешении противоречий

			Эгоистичный
Spearman's rho	Эгоистичный	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	60
	Соперничество	Correlation Coefficient	,220
		Sig. (2-tailed)	,091
		N	60
	Сотрудничество	Correlation Coefficient	,211
		Sig. (2-tailed)	,106
		N	60
	Компромисс	Correlation Coefficient	-,201
		Sig. (2-tailed)	,124
		N	60
	Избегание	Correlation Coefficient	-,023
		Sig. (2-tailed)	,864
		N	60
	Приспособление	Correlation Coefficient	-,317*
		Sig. (2-tailed)	,014
		N	60

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Приложение 14

Значение коэффициента корреляции Спирмена между характеристикой межличностного взаимодействия «Агрессивный» и стратегиями поведения при разрешении противоречий

			Агрессивный
Spearman's rho	Агрессивный	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	60
	Соперничество	Correlation Coefficient	,085
		Sig. (2-tailed)	,520
		N	60
	Сотрудничество	Correlation Coefficient	,214
		Sig. (2-tailed)	,100
		N	60
	Компромисс	Correlation Coefficient	-,163
		Sig. (2-tailed)	,214
		N	60
	Избегание	Correlation Coefficient	-,022
		Sig. (2-tailed)	,866
		N	60
	Приспособление	Correlation Coefficient	-,259*
		Sig. (2-tailed)	,046
		N	60

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Приложение 15

Значение коэффициента корреляции Спирмена между характеристикой межличностного взаимодействия «Подозрительный» и стратегиями поведения при разрешении противоречий

			Подозрительный
Spearman's rho	Подозрительный	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	60
	Соперничество	Correlation Coefficient	,028
		Sig. (2-tailed)	,831
		N	60
	Сотрудничество	Correlation Coefficient	-,016
		Sig. (2-tailed)	,902
		N	60
	Компромисс	Correlation Coefficient	,030
		Sig. (2-tailed)	,821
		N	60
	Избегание	Correlation Coefficient	-,075
		Sig. (2-tailed)	,567
		N	60
	Приспособление	Correlation Coefficient	-,020
		Sig. (2-tailed)	,880
		N	60

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Приложение 16

Значение коэффициента корреляции Спирмена между характеристикой межличностного взаимодействия «Подчиняемый» и стратегиями поведения при разрешении противоречий

			Подчиняемый
Spearman's rho	Подчиняемый	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	60
	Соперничество	Correlation Coefficient	,045
		Sig. (2-tailed)	,736
		N	60
	Сотрудничество	Correlation Coefficient	-,217
Sig. (2-tailed)		,097	
N		60	
Компромисс	Correlation Coefficient	,271*	
	Sig. (2-tailed)	,036	
	N	60	
Избегание	Correlation Coefficient	-,152	
	Sig. (2-tailed)	,245	
	N	60	
Приспособление	Correlation Coefficient	,094	
	Sig. (2-tailed)	,475	
	N	60	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Приложение 17

Значение коэффициента корреляции Спирмена между характеристикой межличностного взаимодействия «Зависимый» и стратегиями поведения при разрешении противоречий

			Зависимый
Spearman's rho	Зависимый	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	60
	Соперничество	Correlation Coefficient	,105
		Sig. (2-tailed)	,423
		N	60
	Сотрудничество	Correlation Coefficient	,167
Sig. (2-tailed)		,202	
N		60	
Компромисс	Correlation Coefficient	-,141	
	Sig. (2-tailed)	,281	
	N	60	
Избегание	Correlation Coefficient	-,198	
	Sig. (2-tailed)	,129	
	N	60	
Приспособление	Correlation Coefficient	,066	
	Sig. (2-tailed)	,616	
	N	60	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Приложение 18

Значение коэффициента корреляции Спирмена между характеристикой межличностного взаимодействия «Дружелюбный» и стратегиями поведения при разрешении противоречий

			Дружелюбный
Spearman's rho	Дружелюбный	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	60
	Соперничество	Correlation Coefficient	,142
		Sig. (2-tailed)	,278
		N	60
	Сотрудничество	Correlation Coefficient	,170
Sig. (2-tailed)		,195	
N		60	
Компромисс	Correlation Coefficient	-,157	
	Sig. (2-tailed)	,230	
	N	60	
Избегание	Correlation Coefficient	-,175	
	Sig. (2-tailed)	,181	
	N	60	
Приспособление	Correlation Coefficient	-,013	
	Sig. (2-tailed)	,923	
	N	60	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Приложение 19

Значение коэффициента корреляции Спирмена между характеристикой межличностного взаимодействия «Альтруистичный» и стратегиями поведения при разрешении противоречий

			Альтруистичный
Spearman's rho	Альтруистичный	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	60
	Соперничество	Correlation Coefficient	,035
		Sig. (2-tailed)	,790
		N	60
	Сотрудничество	Correlation Coefficient	,152
Sig. (2-tailed)		,246	
N		60	
Компромисс	Correlation Coefficient	-,023	
	Sig. (2-tailed)	,864	
	N	60	
Избегание	Correlation Coefficient	-,220	
	Sig. (2-tailed)	,091	
	N	60	
Приспособление	Correlation Coefficient	-,072	
	Sig. (2-tailed)	,584	
	N	60	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Значение коэффициента корреляции Спирмена между лидерскими способностями и характеристиками межличностного взаимодействия

		Лидерские способности	
Spearman's rho	Лидерские способности	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 . 60
	Авторитарный	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,373** ,003 60
	Эгоистичный	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,131 ,319 60
	Агрессивный	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,215 ,099 60
	Подозрительный	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,206 ,113 60
	Подчиняемый	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,307* ,017 60
	Зависимый	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,136 ,299 60
	Дружелюбный	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,202 ,122 60
	Альтруистичный	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,004 ,979 60

Программа развития эффективных стратегий поведения при разрешении противоречий в тьюторском коллективе Структура занятий

Этап 1. Развитие навыков коммуникативной компетентности

Занятие 1 (90 минут)

Цели занятия:

- познакомить участников со спецификой работы в группе;
- создать доверительную атмосферу в группе;
- способствовать развитию навыков вербального и невербального общения.

Ход занятия

Приветствие (5 минут). Каждый из участников должен поприветствовать своих соседей справа и слева на каком-либо иностранном языке. Прежде чем произнести приветствие, нужно установить контакт глазами с соседом и улыбнуться ему.

США, Великобритания: «Good morning»; «Hi». Италия: «Bon giorno». Испания: «Buenos dias». Франция: «Bonjour». Эстония: «Tere». Литва: «Labas ritas». Израиль: «Shalom». Гавайи: «Aloha». Индия: «Namaste».

Разминка (10 минут).

Упражнение «Две правды, одна ложь»

Цель: создание атмосферы открытости, поддержание групповой сплоченности.

Члены группы садятся по кругу, у каждого в руках бумага и карандаш. Ведущий предлагает участникам написать по три предложения, относящихся лично к ним. Из этих трех предложений два должны быть правдивыми, а одно – нет. Один за другим участники зачитывают свои предложения, а остальные должны понять, какое из них правда, а какое – ложь. При этом все мнения должны обосновываться. Ведущий советует авторам фраз не спешить со своими комментариями и внимательно выслушать догадки разных игроков. Ведь это прекрасная возможность понять, как человек воспринимается со стороны.

Основная часть (65 минут)

Упражнение «Формирование аттракции» (15 минут)

Цель: развитие навыков установления контакта, вербального и невербального общения.

Участники делятся на две равные группы, одна образует внутренний круг, другая – внешний, лицом друг к другу. Задача каждого – произвести приятное впечатление на партнера: установить визуальный контакт, улыбнуться, сделать комплимент, перейти к обсуждению заранее заданной ведущим темы, избегая споров и уважая мнения друг друга. Начинают разговор участники внешнего круга, потом то же самое делают участники внутреннего круга. В ходе разговора следует улыбаться, называть друг друга по имени и быть максимально открытыми и дружелюбными. Один раунд длится 2 минуты.

При анализе упражнения участники обсуждают, сложно ли было установить контакт, делать комплименты, открыто и дружелюбно обсуждать различные темы, не прибегая к спору.

Упражнение «Лабиринт» (15 минут)

Цель: развитие навыков невербального общения.

Ведущий выстраивает лабиринт, используя стулья или другие объекты, которые можно обходить. Всем членам команды завязывают глаза, кроме последнего в цепочке, который с помощью похлопываний по плечу задает направление движения всей колонне. Упражнение проводится в полной тишине.

Упражнение «Компакт-опросы» (20 минут)

Цель: развитие навыков вербального общения.

Три участника выбирают себе социальную роль (директор офиса, кассир, бомж и др.) и садятся в центр круга. Остальные участники игры задают всем трём один и тот же вопрос. Каждый из сидящих в центре должен ответить на этот вопрос в соответствии со своей социальной ролью (через 3 секунды после конца вопроса). Причём, каждый из отвечающих предварительно определяет объём своего высказывания (1, 3 или 10 предложений). За точностью выполнения задания следит ведущий.

Упражнение «Строим автомобиль» (15 минут)

Цель: развитие навыков невербального общения.

Группа делится на несколько команд. Выбираются листочки с заданиями, согласно которым командам следует построить автомобиль. Каждый участник является какой-либо деталью автомобиля.

Рефлексия (10 минут)

Каждый участник говорит, что приобрел в ходе данного занятия, и в конце - доброе пожелание остальным.

Занятие 2 (90 минут)

Цель занятия: способствовать развитию навыков конструктивного общения.

Ход занятия

Приветствие (5 минут). Описание своего самочувствия, настроения, ожиданий и настроения на сегодняшний день.

Разминка (10 минут).

Упражнение "Рукопожатие или поклон"

Цель: поддержание атмосферы толерантности, уважительного отношения к друг другу.

Участники здороваются друг с другом, используя различные ритуалы приветствия. Ведущий рассказывает группе о жестах приветствия, принятых у разных народов, заранее предупреждая участников о том, что они должны будут использовать эти ритуалы, представляясь друг другу.

Ведущий предлагает группе образовать круг. Один из участников начинает "круг знакомств": выступает на середину и приветствует партнера, стоящего справа. Потом идет по часовой стрелке и поочередно приветствует всех членов группы. Каждый раз участник должен приветствовать другого по-новому. В конце упражнения участники делятся впечатлениями.

Основная часть (60 минут)

Упражнение «Активное слушание» (20 минут)

Цель: овладение техниками активного слушания и развитие навыков использования их в общении.

Психолог рассказывает участникам о девяти техниках ведения беседы, а они должны оценить их по 10-балльной шкале с точки зрения того, насколько они способствуют пониманию партнера. Каждый записывает оценки индивидуально, на отдельном листочке.

Эти девять техник группируются по трём разделам: способствующие пониманию партнера, не способствующие пониманию партнера и нейтральные. Техники предъявляются в случайной последовательности.

1. В беседе мы сопровождаем высказывания партнера репликами вроде: «Глупости ты говоришь», «Ты, я вижу, в этом вопросе ничего не понимаешь», «Я бы мог вам это объяснить, но боюсь вы не поймёте» и т.п. (негативная оценка).

2. Мы сопровождаем речь партнера высказываниями типа: «Да...», «Угу...».

3. Мы дословно повторяем высказывания партнера. При этом можно начать с вводной фразы: «Как я понял вас...», «По вашему мнению...», «Ты считаешь...» и т.д.

4. В ходе беседы мы вставляем высказывания типа: «Пора приступить к предмету разговора...», «Мы несколько отвлеклись от темы...», «Давайте вернёмся к цели нашего разговора...» и т.д.

5. Мы воспроизводим высказывания партнера в обобщённом, сокращённом виде, кратко формулируя самое существенное в его словах. Начать можно с вводной фразы: «Ваши основные идеи, как я понял, являются...» или «Другими словами, ты считаешь, что...» и т.д.

6. Мы пытаемся вывести логическое следствие из высказывания партнера или выдвинуть предположение относительно причин высказывания. Вводной фразой может быть: «Если исходить из того, что вы сказали, то выходит, что...», «Вы так считаете, видимо, потому что...».

7. Мы пытаемся найти у партнера понимание только тех проблем, которые волнуют нас самих.

8. Мы задаем партнеру вопрос за вопросом, явно стараясь разузнать что-то, но не объясняем своих целей.

9. Мы не принимаем во внимание того, что говорит партнер, пренебрегая его высказываниями.

Далее идет обсуждение оценок. Если оценки участников не соответствуют, каждый аргументирует свою точку зрения.

Следующий этап упражнения – экспериментирование с техниками активного слушания: повторением, резюмированием, перефразированием и интерпретацией. Участники делятся на пары:

участнику А выдается ситуация, о которой он должен рассказать участнику В, участник В использует техники активного слушания. Потом они меняются ролями.

Упражнение «Я хочу пригласить» (15 минут)

Цель: развитие навыков вербального общения.

Участников делят на пары. Затем ведущий раздает листочки, в которых указано место, куда один из партнеров без помощи слов должен пригласить другого, описав место так, чтобы другой согласился и очень захотел пойти. Потом участники меняются ролями внутри пары.

Упражнение «Найди пару» (15 минут)

Цель: развитие взаимопонимания, навыков вербального общения.

Каждому участнику на спину прикрепляется листик с определенным словом. Ему необходимо найти человека, у которого на спине написано такое же слово. Участник просит другого описать его слово, чтобы он мог угадать и найти свою пару. При этом, участники должны описывать друг другу слова, используя синонимы, но, не называя самого слова. Угадав слово, участник ищет партнера, у которого на спине такое же слово.

Упражнение «Фигуры» (10 минут).

Цель: развитие навыков невербального общения.

Ведущий называет фигуру, которую команда должна выстроить в течение определенного времени (от 30 с до 1 мин). Всего участники должны выстроить 5 фигур.

Рефлексия (10 минут)

Каждый участник говорит, что приобрел в ходе данного занятия, и в конце - доброе пожелание остальным.

Занятие 3 (120 минут)

Цели занятия:

- способствовать раскрытию членов группы, развитию эмпатии;
- способствовать развитию коммуникативных навыков.

Ход занятия

Приветствие (10 минут)

Упражнение «Эмоция».

Цель: развитие навыков невербального общения.

Участникам раздаются карточки, на которых написаны названия эмоций, и они, не показывая их другим участникам, должны невербальными средствами показать эмоцию с карточки. Остальные отгадывают, какую эмоцию пытался изобразить участник. Список эмоций и состояний: радость, гнев, грусть, удивление, сожаление, разочарование, подозрительность, обида, равнодушие, интерес, участие, усталость, волнение, энтузиазм, досада.

Разминка (10 минут)

Упражнение «Уступи место»

Цель: развитие навыков невербального общения.

Задача тех, кто стоит, поочередно уговаривать сидящего на стуле, чтобы он уступил вам место. Но уговаривать нужно молча, с помощью жестов и мимики. Уступивший присоединяется к своим уговаривающим коллегам, и они вместе начинают уговаривать вновь севшего.

Обсуждение: насколько трудно было уговорить.

Основная часть (90 минут)

Упражнение «Однажды в Америке» (30 минут).

Цель: развитие навыков коммуникативной компетентности, умения аргументировать свою точку зрения, понимать и верно интерпретировать невербальные жесты окружающих.

Все участники садятся в круг и закрывают глаза. Ведущий обходит всех и касается плеча 3 человек.

Инструкция: «Вы все жители одного маленького американского городка. И в вашем городке тоже есть гангстеры (те, кого психолог коснулся). Правила такие: я говорю «Ночь», все жители «засыпают», опускают голову и закрывают глаза, «просыпаются» только гангстеры. Задача гангстеров, не произнося слов, договориться между собой и найти себе жертву».

Когда гангстеры определяются с жертвой, ведущий объявляет: «Наступил день». Все жители просыпаются. «Сегодня ночью было совершено покушение на (имя участника). К сожалению, случай смертельный, и вы выбываете из игры. Задача жителей — проводить обсуждение и вычислить гангстеров, причем сами гангстеры тоже могут принимать участие в обсуждении».

Если жители угадали одного из гангстеров, он выбывает из игры. После обсуждения ведущий объявляет: «Наступила ночь» и игра продолжается.

Обсуждение:

- Сложно ли было вычислить гангстеров? Как вычисляли?
- Сложно ли было аргументировать свою точку зрения и убедить других участников в своей правоте/невиновности?

Упражнение «Дискуссия» (30 минут).

Участники разбиваются на тройки. В каждой тройке распределяются обязанности. Один из участников играет роль «глухого и немого»: он ничего не слышит, не может говорить, но в его распоряжении зрение, жесты, пантомимика; второй участник играет роль «глухого и паралитика»: он может говорить и видеть; третий «слепой и немой»: он способен только слышать и показывать. Всей тройке предлагается задание: например, договориться о месте, времени и цели встречи.

Обсуждение в кругу:

- Какие трудности возникли в ходе выполнения упражнения?
- Что получилось, что нет, удалось ли договориться?
- Что мешает нам общаться?

Упражнение «Я начинаю разговор» (30 минут).

Цель: развитие гибкости в общении, в зависимости от ситуации и социальной роли.

Группа образует два круга – внешний и внутренний. Пары должны проиграть ряд ситуаций общения:

- – как старые друзья, которые давно не виделись.
- – как люди, которые находятся в ссоре.
- – как начальник и подчиненный.
- – как дипломаты.
- – как будто вам предстоит большое путешествие.
- – как ребенок с отцом, приехавшим из длительной командировки.
- – как ученик с учителем.

Смена партнеров происходит около 6 раз, на каждую сессию знакомства отводится 3 минуты. По итогам проводится опрос: с кем было приятно общаться, сложно ли было придумывать фразы, какие фразы «работали», а какие – нет; что испытывали девушки, когда им нужно было заговаривать с юношами первыми?

Рефлексия (10 минут)

Каждый участник говорит, что приобрел в ходе данного занятия, и в конце - доброе пожелание остальным.

Этап 2. Развитие навыков эмоциональной саморегуляции

Занятие 4 (105 минут)

Цели занятия:

- ознакомить участников со способами психологической разгрузки, снятия эмоционального напряжения;
- способствовать развитию умения распознавать, анализировать и интерпретировать свое эмоциональное состояние, а также состояние других людей.

Ход занятия

Приветствие (10 минут). Описание своего самочувствия, настроения, ожиданий и настроения на сегодняшний день.

Разминка (10 минут).

Упражнение "Я хочу тебе подарить". Ведущий начинает упражнение, обращаясь к сидящему справа от него участника, с фразой "Я хочу тебе подарить..." и говорит то, что хочет он подарить этому человеку.

Основная часть (75 минут)

Проблемная ситуация "Вспомни что-нибудь неприятное" (15 минут)

Цель: развитие умения распознавать, анализировать и интерпретировать свое эмоциональное состояние.

Участникам предлагается закрыть глаза и вспомнить какое-либо неприятное событие, происшедшее с ним совсем недавно (в течение 1 мин) со всеми подробностями и, не открывая глаза застыть в том положении, в котором участники находились в процессе воспоминания. С помощью "внутреннего взгляда посмотреть" на то, в каком состоянии находятся мышцы тела поочередно (начинаем с лицевых мышц и заканчивая ногами) запомнить данное состояние мышц и те ощущения, которые возникли, и открыть глаза.

Обсуждение ощущений:

- какие ощущения возникли в процессе воспоминания?
- какие ощущения были в мышцах?
- где больше всего чувствовалось напряжение?
- приятным было такое состояние?

Упражнение “Вспомни неприятную ситуацию и расслабься” (15 минут)

Цель: формирование умения управлять своими мыслями и эмоциями.

Участники вновь погружаются в воспоминания той же ситуации, но при этом стараются контролировать мышечное напряжение и в случае возникновения напряжения – расслабиться, абстрагироваться от неприятных мыслей. После данного упражнения каждый участник рассказывает:

- насколько удалось расслабиться;
- какие ощущения возникли после расслабления;
- какое настроение сейчас;
- осталось ли напряжение или дискомфорт в теле.

Упражнение "Фокусировка" (15 минут)

Цель: формирование умения управлять своими эмоциями.

Упражнение выполняется с закрытыми глазами. По команде ведущего "Тело" участники сосредотачивают внимание на своем теле, по команде "Рука" - на правой руке. Затем идет последовательное сосредоточение на кисти правой руки - по команде "Кисть", на указательном пальце - по команде "Палец" и, наконец, на кончике пальца - по команде "Кончик пальца".

Если после окончания работы само собой не завязывается обсуждение, ведущему следует расспросить членов группы о том, справился ли каждый из них с заданием, как им это удалось и с какими трудностями они столкнулись.

Метод «Ключ» Хасая Алиева (30 минут)

Цель – ознакомление со способами самостоятельной психологической разгрузки, снятия эмоционального напряжения и регулирования эмоционального состояния с помощью физических упражнений. Базовых приемов в классическом варианте 5:

1. "Хлест",
2. "Лыжник",
3. "Шалтай-болтай" (крутиться),
4. "Вис вперед - назад" (разгибаться и нагибаться),
5. "Легкий танец" (особое упражнение).

Участники выполняют упражнения и высказывают свое мнение об эффективности данного метода.

Рефлексия занятия (10 минут)

Участники делятся своими впечатлениями от занятия: что удалось, над чем нужно работать, насколько легко/сложно контролировать свое эмоциональное состояние.

Занятие 5 (120 минут)

Цели занятия:

- способствовать развитию умения распознавать, анализировать и интерпретировать свое эмоциональное состояние, а также состояние других людей;
- способствовать формированию умения управлять своими мыслями и эмоциями в конфликтных ситуациях.

Приветствие (10 минут). Описание своего самочувствия, настроения, ожиданий и настроения на сегодняшний день.

Разминка (10 минут).

Упражнение "Зеркало"

Цель: установление психологического контакта.

Участники разбиваются на пары, становятся лицом друг к другу. Один из них делает замедленные движения руками, головой, всем телом. Задача другого - в точности копировать все движения напарника, быть его "зеркальным отражением". В каждой паре участники самостоятельно подбирают нужную сложность движений и их темп. В ходе упражнения участники, работающие за "отражение", довольно быстро научаются чувствовать тело партнера, и схватывают логику его движений. Освоив навыки двигательного подражания, участники могут попробовать свои силы и в более сложной игре: задача та же, но роли "отражения" и "оригинала" не определены.

Основная часть (85 минут)

Упражнение «Я на твоём месте» (15 минут)

Участники упражнения делятся на пары. Один из пары вспоминает случай из жизни или литературную историю (выдавая за свою - игровая ситуация), второй участник начинает разговор со слов "Я на твоём месте..." и продолжает, как бы он поступил в данном случае. В конце упражнения проходит рефлексия.

Упражнение "Холодный суп" (40 минут)

Проводится после краткой теоретической части, во время которой ведущий объясняет значение терминов "уверенный (ассертивный)", "неуверенный (пассивный)", "агрессивный", "манипулятивный".

Участники садятся полукругом. На полу треугольником растягивается шнур, по его углам и на середине одной из сторон лежат карточки со словами "уверенный", "неуверенный", "агрессивный", "манипулятивный". Линии, соединяющие различные виды поведения, являются континуумом, на нем располагаются переходные формы поведения: от манипулятивного к неуверенному и агрессивному, от неуверенного к уверенному. Ведущий предлагает для обсуждения следующую ситуацию: «Вас попросили обсудить деловые вопросы с важным клиентом, и вы пригласили его в дорогой ресторан. И ваш клиент, и вы заказали себе первое блюдо. Суп оказался холодным. Клиента пригласили вы, значит, вы являетесь хозяином и чувствуете, что должны что-то предпринять».

Каждый участник получает карточку, на которой написана возможная реакция на создавшееся положение. Участникам предлагается поместить доставшиеся им карточки в пространстве треугольника и обосновать свое решение. Группа может задавать вопросы каждому участнику и обсуждать его выбор. Во время общего обсуждения анализируются варианты уверенного поведения и примеры из собственной жизни, когда участники смогли использовать данный вариант.

Следующий этап – участники разбиваются на тройки, им предлагаются похожие ситуации. Ведущий должен разрешить ситуацию, используя наиболее эффективную, на его взгляд стратегию поведения.

Упражнение "Помоги найти выход" (30 минут).

Цель: развитие навыков кооперации, умения распознавать эмоции других людей и понимать, кто готов к сотрудничеству в разрешении конфликтной ситуации, а кто – еще нет.

Из числа участников выбирается ведущий. Он выходит из помещения. Сидящие в комнате выбирают 3-х игроков, которые разыграют конфликтную ситуацию, выражая разные эмоции (один игрок будет смотреть на ведущего "добрым взглядом", выражая готовность в разрешении противоречия, другой – проявляет ярость, третий – безразличие). Игрок, вошедший в комнату должен понять, кто из участников настроен помочь ему в разрешении конфликта, и вместе с ним найти наиболее оптимальный выход из сложившейся ситуации. Затем ведущий меняется.

Рефлексия занятия (15 минут)

Участники делятся своими впечатлениями от занятия: что удалось, над чем нужно работать, насколько легко/сложно контролировать свое эмоциональное состояние и распознавать эмоции других людей.

Этап 3. Развитие навыков конструктивного взаимодействия при разрешении противоречий

Занятие 6 (80 минут)

Цели занятия:

- ознакомить с основными стратегиями при разрешении противоречий, научить различать эффективные модели взаимодействия от неэффективных;
- способствовать развитию навыков эффективного взаимодействия в ходе разрешения противоречий.

Приветствие (10 минут). Описание своего самочувствия, настроения, ожиданий и настроения на сегодняшний день.

Основная часть (60 минут)

Теоретические основы эффективного урегулирования конфликтных ситуаций – мини-лекция психолога (20 минут)

Упражнение «Неуверенные, уверенные и агрессивные ответы» (20 минут)

Цель: развитие умения отличать эффективную модель взаимодействия от неэффективной.

Каждому участнику предлагается определенная ситуация, в которой необходимо продемонстрировать неуверенный, уверенный и агрессивный типы ответов.

Обсуждение: Группа должна обсудить ответ каждого участника. Тяжело ли было выполнять данное упражнение? Были ли у вас подобны ситуации? Как вы себя вели?

Ролевая игра "Сглаживание конфликтов" (20 минут)

Цель: развитие навыков кооперации при разрешении противоречий.

Ведущий рассказывает о важности такого умения, как умение, быстро и эффективно сглаживать конфликты; объявляет о том, что сейчас опытным путем стоит попытаться выяснить основные методы урегулирования конфликтов. Участники разбиваются на тройки. На протяжении 5 минут каждая тройка придумывает сценарий, по которому двое участников представляют конфликтующие стороны (например, ссорящихся супругов), а третий - играет миротворца.

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

Рефлексия (10 минут)

Занятие 7 (80 минут)

Цели занятия:

- ознакомить с основными стратегиями при разрешении противоречий, научить различать эффективные модели взаимодействия от неэффективных;
- способствовать развитию навыков эффективного взаимодействия в ходе разрешения противоречий.

Приветствие (5 минут). Описание своего самочувствия, настроения, ожиданий и настроения на сегодняшний день.

Разминка (20 минут).

Решение кейсов:

1) Вам нравится девушка, и вдруг в ваши отношения вмешивается другой парень. Как вы будете реагировать: если это ваш друг; просто посторонний человек?

2) Вам предстоит сдавать экзамен, и вдруг преподаватель предлагает пяти студентам защищать реферат, а не учить билеты. Четыре темы выбрали сразу же. Осталась только одна тема, и вы хотите ее взять. Как вы поступите, если ею заинтересовался ваш друг; коллега; просто одногруппник и т. п.?

Основная часть (40 минут)

Игра «Поведение в конфликте» (40 минут)

Цель: знакомство с основными стратегиями поведения при разрешении противоречий, выявление наиболее эффективных стратегий.

Ведущий проводит мини-лекцию о способах разрешения противоречий, затем делит всех участников на 5 групп, в каждой выбирается представитель, которому ведущий дает одну из пяти карточек с названием определенного стиля поведения в конфликте с соответствующим девизом:

Стиль «Конкуренция»: «Чтобы я победил, ты должен проиграть».

Стиль «Приспособление»: «Чтобы ты выиграл, я должен проиграть».

Стиль «Компромисс»: «Чтобы каждый из нас что-то выиграл, каждый из нас должен что-то проиграть».

Стиль «Сотрудничество»: «Чтобы выиграл я, ты тоже должен выиграть».

Стиль «Избегание»: «Мне все равно, выиграешь ты или проиграешь, но я знаю, что в этом участия не принимаю».

Каждая группа обсуждает и готовит сценку, в которой демонстрируется предложенный ей вид поведения в конфликте.

Рефлексия (15 минут)

- Как данный вид поведения в конфликте повлиял на эмоциональное состояние, на чувства его участников?
- Могли ли другие виды поведения в этой ситуации быть более полезными для участников?
- Что заставляет людей выбирать тот или иной стиль поведения в конфликте?
- Какой стиль самый конструктивный для взаимоотношений людей?

Занятие 8 (90 минут)

Цели занятия:

- способствовать развитию умения аргументировать свою позицию и искать наиболее оптимальный вариант решения проблемных ситуаций;

- способствовать развитию адекватной реакции на критику.

Приветствие (5 минут). Описание своего самочувствия, настроения, ожиданий и настроения на сегодняшний день.

Разминка (20 минут). Участникам группы предлагается описать на отдельных листочках конфликтные ситуации, которые произошли с ними недавно. Подписывать листочки не следует. Эти ситуации будут рассмотрены коллективно, чтобы найти совместно оптимальное решение каждого конфликта.

Основная часть (50 минут)

Игра «Бункер» (30 минут)

Цель: развитие умения аргументировать свою позицию, искать наиболее оптимальный способ решения проблемных ситуаций.

Представьте, что произошла ужасная катастрофа – ядерная война. Вы оказались в бункере. Покинуть его совершенно невозможно – на поверхности все уничтожено, а уровень радиации гораздо выше допустимого. В подземном убежище есть все необходимое, чтобы продержаться около года. Есть небольшая надежда на то, что в скором времени радиация приблизится к приемлемому уровню и вы сможете выйти из бункера. Судьба населения человечества вам неизвестна. Возможно именно вам выпала роль основателя новой цивилизации.

Затем следует список персонажей на выбор.

Неожиданно героям становится известно, что запаса кислорода не хватит на всех по причине того, что бункер не был рассчитан на такое количество человек. А это значит, что кому-то придется покинуть убежище и погибнуть на поверхности, иначе всем грозит смерть. Вам предстоит выбрать того, кто должен уйти, учитывая важность нахождения того или иного персонажа в защищенном бункере. Найдите убедительные доказательства в защиту своего героя, дабы не вылететь из игры. Запаса кислорода хватит лишь на 15 минут. Количество игроков, подлежащих исключению зависит от того, сколько человек играет и выбирается ведущим. Чаще всего это 2-3 человека.

Обсуждение:

- Почему убрали именно этого персонажа?
- Какие стратегии поведения в конфликте использовались? Были ли они эффективными?

Упражнение «Разногласие» (20 минут)

Цель: развитие навыков эффективного разрешения противоречий.

В качестве основы для упражнения может послужить ситуация конфликта из художественной литературы или фильма, телепередачи, реальная жизненная ситуация. Два добровольца в присутствии группы играют роли выбранных персонажей, демонстрируя разногласия, а затем стараются достичь взаимопонимания. Остальные участники группы выступают в качестве супервизоров. В конце происходит обсуждение: участники предлагают свои способы разрешения противоречия, рассказывают, как поступили бы они, и выбирают лучшее предложение по урегулированию конфликта.

Рефлексия (15 минут)

Занятие 9 (90 минут)

Цели занятия:

- способствовать развитию навыков кооперации при разрешении противоречий;
- способствовать развитию умения аргументировать свою позицию и искать наиболее оптимальный вариант решения проблемных ситуаций;
- способствовать развитию адекватной реакции на критику.

Приветствие (5 минут). Описание своего самочувствия, настроения, ожиданий и настроения на сегодняшний день.

Разминка (20 минут). Группа делится на 3 подгруппы. Каждая подгруппа должна описать личность, не склонную к конфликтному поведению.

Обсуждение:

- Совпали ли портреты?
- Что каждая группа понимает под неконфликтной личностью?
- Хотели бы быть такими?

Основная часть (50 минут)

Упражнение «Достойный ответ» (30 минут)

Цель: развитие адекватной реакции на критику, не провоцирующей эскалацию конфликта.

Все участники сидят в кругу. Каждый получает от ведущего карточку, на которой содержится какое-либо замечание по поводу внешности или поведения одного из участников. Все участники по очереди произносят записанную на карточку фразу, глядя в глаза, соседу справа, задача которого — достойно ответить на этот «выпад». Затем ответивший участник поворачивается к своему соседу справа и зачитывает фразу со своей карточки. Когда каждый выполнит задание, то есть побывает и в качестве «нападающего», и в качестве «жертвы», упражнение заканчивается и происходит обсуждение.

Обсуждение:

- Легко ли было выполнять задание?
- Принимали ли вы близко к сердцу нелестное замечание о себе?

Упражнение «Если бы..., я стал бы...» (20 минут)

Цель: развитие навыков быстрого поиска и выбора эффективных способов разрешения противоречий.

Действие происходит по кругу: один участник ставит условие, в котором оговорена некоторая конфликтная ситуация. К примеру: "Если бы меня обсчитали в магазине...". Следующий, рядом сидящий, продолжает предложение. К примеру: "... я стал бы требовать жалобную книгу".

Обсуждение:

- Легко ли было выполнять задание?
- Бывало ли в жизни, что вы не знаете, как быстро среагировать на конфликтную ситуацию?

Рефлексия (15 минут)

Занятие 10 (90 минут)

Цель: способствовать развитию навыков кооперации при разрешении противоречий.

Приветствие (5 минут). Описание своего самочувствия, настроения, ожиданий и настроения на сегодняшний день.

Разминка (10 минут). Представьте, что вам нужно выбрать одну из следующих ролей: защитник, ответчик, истец, медиатор, присяжный, судья. Какую роль Вы бы выбрали и почему?

Основная часть (60 минут)

Учебно-ролевая игра «Международный конфликт» (60 минут)

Цель: закрепление развитых навыков и полученных знаний, развитие умения эффективно разрешать противоречия, используя стратегии кооперации.

Ведущий предлагает группе поделиться на 3 подгруппы и выбрать роли: 1 – международный суд (судья, эксперт, медиатор); 2 – государство «N» (президент, вице-президент, министр иностранных дел); 3 – государство «M» (президент, вице-президент, министр иностранных дел).

В зависимости от выбранной роли и подгруппы участникам дается описание конфликтной ситуации и описание поведения в соответствии с выбранной ролью.

Участникам следует разрешить конфликт, используя стратегию сотрудничества. Если участники уклоняются от данной стратегии и прибегают к другой, задача медиатора – направить их.

Рефлексия (15 минут)

- Какого было в той или иной роли?
- Сложно ли было урегулировать конфликт? Почему?
- Помогли ли занятия развить навыки эффективного поведения в конфликте?