

УДК 159.964.21

Тетяна ЩЕРБАН,
доктор психологічних наук, професор,
Мукачівський державний університет, м. Мукачеве

ЕМОЦІЙНІ НАВИЧКИ В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТАМИ

У статті викладено опис моделей управління конфліктами, що базуються на таких емоційних засадах, як емпатія та емоційний інтелект. Визначено, що технології ненасильницького спілкування, фасілітації, медіації, GRIF та ARIA методів є дієвими інструментами розв'язання та врегулювання конфліктів, цілеспрямований розвиток яких посилить емоційну компетенцію сучасного суспільства та покращить рівень міжособистісної взаємодії.

Ключові слова: управління конфліктами, емоційні компетенції, емпатія, емоційний інтелект, міжособистісна взаємодія.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Питання дослідження емоційної складової в управлінні конфліктами є важливою частиною сучасного психологічного знання. Адже сьогодні у період світової глобалізації важливо не тільки вирішити конфлікт, а й навчити його учасників вести конструктивний діалог і надалі, аби вони могли використовувати власні можливості, ресурси і взаємне визнання.

Навчати управління конфліктом – важлива сучасна компетенція суспільства, ураховуючи, що у світ вже вийшло покоління Z, яке не вміє вибудовувати відносини у реальному житті, готове за будь-якої невірної спроби “почати гру заново”, провокуючи міжособистісні конфлікти. Сучасні виховні й освітні заклади потребують оновлених

© Щербан Т.

знань щодо профілактики конфлікту, інструментів його попередження, нарощення емоційних компетенцій тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення даної проблеми та на які опирається автор. Конфлікт як окремий феномен, а також управління емоціями в конфлікті досить широко вивчено у сучасній психологічній науці (Р. Бар-Он, Ф. Бородкін, Г. Бреслав, Ф. Василюк, М. Вебер, Д. Гоулмен, Н. Грішина, О. Єршов, А. Ішмуратов, Л. Карамушка, Н. Коломінський, Г. Ложкін, Дж. Мейер, Л. Петровська, М. Пірен, Н. Пов'якель, А. Ребер, П. Саловей, Дж. Скотт, А. Сухарев та ін.). Останнім часом вивчення закономірностей культури емоцій в управлінні конфліктом викликає інтерес і у вітчизняних науковців (Ю. Вознюк, І. Войціх, А. Костюк, О. Льошенко, І. Матійків та ін.).

Метою статті є огляд моделей управління конфліктами, що базуються на таких емоційних складових, як емпатія та емоційний інтелект.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна наука розглядає конфлікт як кризу взаємовідносин між особистостями, що присутня у всіх сферах нашого життя без винятку.

Поняття конфлікту розглядається у сучасній науці як міждисциплінарний феномен. Незважаючи на наявність великої кількості робіт, які досліджують феномен конфлікту на міждисциплінарному рівні (А. Я. Анцупов і А. І. Шипілов за ступенем зменшення кількості публікацій визначили 11 галузей наукового знання, в яких конфлікт розглядається як один з предметів дослідження [1, с. 12]), у сучасній науці немає однастайності визначення даного поняття, оскільки різні автори по-різному визначають найбільш значущі ознаки конфлікту, а сам конфлікт розглядається перш за все як характеристика взаємодії [1–8].

Так, американський фахівець із соціальних конфліктів Л. Козер (Lewis A. Coser) у 50-х роках ХХ ст. запропонував визначення конфлікту “як боротьби за цінності й претензії на певний статус, владу, ресурси, у якій цілями є нейтралізація, нанесення збитку або знищення суперника” [8, с. 27].

Пізніше, у 80-х роках ХХ ст. Ф. М. Бородкін та Н. М. Коряк деталізують і пом'якшують визначення конфлікту як “зіткнення протилежно

спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок чи поглядів двох і більше людей” [9, с. 17].

І, нарешті, нове бачення запропоновано А. Я. Анцуповим та А. І. Шипіловим на початку 2000-х років, де уперше зустрічається розуміння конфлікту як взаємодії – “це таке відношення між суб’єктами соціальної взаємодії, що характеризується їхнім протиборством на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) чи суджень (думок, поглядів, оцінок тощо)” [1, с. 8].

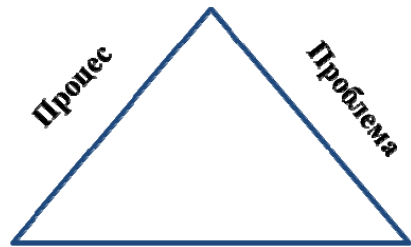
Л. М. Карамушка і Т. М. Дзюба справедливо зазначають, що сьогодні у кожній теорії взаємодії (теорія обміну, теорія структурного балансу, психоаналітична теорія, теорія кооперації та конкуренції та ін.) йдеться про ймовірність виникнення конфлікту як її суттєвого аспекту [5, с. 20].

Запропоновані у науковій літературі моделі конфліктів різних авторів обов’язково передбачають емоційну складову, що пов’язана із такими елементами як люди/поведінка/відношення. Так, модель норвезького математика і соціолога Йохана Гальтунга базується на таких складових, як протиріччя (наявність конфліктної ситуації), установка (уявлення один про одного), поведінка (взаємодія людей) (рис. 1.); модель французького психолога Ж. – П. Ледераха містить три складові – люди, проблема, процес (рис. 2.); модель американця Кріса Мітчелла передбачає ситуацію, поведінку, соціальні установки (рис. 3.) тощо [8, с. 285–286].



Поведінка (дії людей)

Рис. 1. Трикутник конфлікту
Й. Гальтунга



Люди

Рис. 2. Трикутник конфлікту
Ж. – П. Ледераха



Рис. 3. Трикутник конфлікту Кріса Мітчелла

Саме емоції інформують нас про наші потреби, тому важливо впізнавати та називати свої емоції, що дозволить корегувати власну поведінку і мати вплив на поведінку інших.

Сучасна вітчизняна психологічна наука визначає емоції як “загальну активну форму переживання своєї життєдіяльності” [6, с. 142] – якщо з’явилося емоційне збудження в організмі, воно завжди супроводжується зовнішнім (експресивними) або внутрішнім (вісцеральними) вираженням. Для сучасної особистості здатність оволодіння як експресивними, так і вісцеральними засобами вираження емоцій, уміння їх розпізнавати, швидко інтерпретувати, керувати ними та впливати на подальший перебіг конфліктного процесу є вже життєвою необхідністю.

Американські дослідники Кеннет Клок (Kenneth Cloke) та Джон Голдсміт (Joan Goldsmith) підкреслюють, що учасники конфлікту “під маскою власних емоцій” [11, с. 82–83] постійно приховують справжні почуття з метою перешкодити іншому учаснику конфлікту (чи посереднику) виявити їх справжні інтереси, наприклад:

звинувачення як визнання власної провини (досить часто люди, що відчувають себе винними у чомусь, звинувачують інших, аби відволікти від себе увагу);

образа як заперечення (образа більше говорить про залежність самого автора, ніж про характер його жертви);

гнів як слабкість (гнів виражає бажання людини до спілкування та взаємодії, але при цьому тримати певну відстань, що є виявом вразливості);

оборонна позиція як вияв егоїзму (людина помилково думає, що конфлікт спрямовано проти неї особисто, вважає, що інша сторона має тільки негативні наміри);

спроба відступу як вияв люті (людина намагається “втекти” від конфлікту тому, що боїться своєї люті та хоче помститися іншому);

пасивність як агресія (зовнішня згода маскує прихований опір);

наступ як спроба пустити пил в очі (нападають, щоб приховати власні слабкості);

вияв цинізму чи байдужості як свідчення прихованого занепокоєння (апатія та цинізм часто говорять, що людину щось дуже сильно турбує) тощо.

Зазначимо, що кожний конфлікт базується на зовнішній та внутрішній позиціях учасників конфлікту, які прийнято визначати як потреби й інтереси. Зовнішня позиція учасників конфлікту (“потреби”) – вимоги до опонента, установки, що відкрито проголошуються, у той час, як внутрішня позиція (“інтереси”) – істинні мотиви, цінності, які примусили індивіда вступити у конфлікт. Загально відомо, що у більшості випадків учасники конфлікту відкрито проголошують власні позиції, але це – тільки вершина айсберга. Насправді, за позиціями завжди криються приховані інтереси, а їх пошук і знаходження шляхів реалізації може стати головним інструментом управління конфліктом.

Вітчизняний науковець Г. В. Ложкін зазначає, що “внутрішня позиція може бути прихованою не тільки від опонентів, але й від самого індивіда, і може виникати на неусвідомлюваному рівні” [5, с. 182]. Достатньо часто учасник конфлікту не може вербалізувати власну внутрішню позицію, сам не усвідомлює свої справжні інтереси, але володіння емоційними навичками підвищить ресурсність особистості розібратися в собі, “побути чесними” наодинці, усвідомити своє справжнє ставлення до конфліктної взаємодії.

Панівний спосіб поведінки, у межах якої діють учасники конфлікту, визначається нами як психологічні стратегії. Вітчизняні дослідники

Б. А. Лeko і Г. В. Чуйко описують такі психологічні стратегії: реактивне знецінення (один учасник конфлікту негативно реагує на будь-яку пропозицію іншого учасника тільки тому, що не довіряє йому), синдром “першого кроку” (коли діє установка – хто робить перший крок до примирення, той і слабший), боязнь втрат і прийняття ризиків тощо, вибіркоче сприйняття – відсівання інформації, яка суперечить власному уявленню про світ (для запобігання цьому учасники мають подивитись на проблему з різних позицій, узагальнити чи оцінити позицію іншого учасника), запобігання втрат (англ. loss aversion) – учасники конфлікту готові на великий ризик аби запобігти втратам (як гадають), але не будуть ризикувати, аби розв’язати конфлікт [12, с. 253–255].

Яскравою емоційною окрасою конфлікту є конфліктогени – слова, дії, або відсутність дій (бездіяльність), що провокують виникнення конфлікту, усе що людина вважає для себе образливим. Більшість конфліктогенів можемо віднести до одного із трьох типів:

прагнення до переваги (поблажливе ставлення, хвастощі, категоричність у висловлюваннях, нав’язування власних порад, перебування співрозмовника);

вияв агресивності (може бути природною рисою особистості чи виявлятися ситуативно, як реакція на обставини, що склалися);

вияв егоїзму (ставлення до іншої людини як до об’єкта та засобу досягнення власних корисних цілей).

Як зазначає австрійський дослідник Фрідріх Глазл (Friedrich Glasl), автор методики “сходів ескалації конфлікту”, із кожним новим етапом конфлікту, учасники застосовують більш “важкі”, емоційно забарвлені конфліктогени, тому що мають поновити психологічну поразку, що дістали до цього. Так, автор виділяє дев’ять сходинок у конфлікті, але вони розташовані незвично – згори донизу – у царину несвідомості, де контролювати власну поведінку, настанови стає все складніше.

Перша фаза: 1 – посилення, 2 – дебати, 3 – справи замість слів – характеризується застосуванням психологічної стратегії “перемога-перемога” та переходом від надії до страху. Друга фаза: 4 – імідж і коаліція, 5 – втрата обличчя, 6 – стратегія загроз – характеризується просуванням від страху до втрати обличчя учасниками конфлікту,

де учасники вже діють за принципом “перемога-поразка”. Третя фаза: 7 – обмежені знищують удари, 8 – розгром, 9 – разом у прірву – відбувається втрата волі, що призводить до насилля, коли учасники конфлікту бажають знищити опонента навіть шляхом власного руйнування, свідомо обираючи психологічну стратегію “поразка-поразка” [2, с. 236–237].

Особистість, яка у повсякденному житті кожної миті може опинитись у епіцентрі конфлікту (на тролейбусній зупинці, у школі чи на роботі), має бути мінімально обізнана – має володіти знаннями щодо емоційних навичок у конфлікті, аби врегульовувати їх самостійно і швидко. Перш за все, під емоційними навичками ми розуміємо емоційний інтелект та емпатію.

Емоційний інтелект (англ. emotional intelligence, надалі – EQ) – характеризується “як здатність розуміння та керування емоціями, як власними, так і чужими” [13, с. 264]. Уперше термін у сучасному значенні було вжито американськими психологами Дж. Майер (J. D. Mayer) і П. Саловей (P. Salovey) у 1993 році як “сукупність когнітивних здібностей до ідентифікації, розуміння та управління емоціями” [14, с. 282]. Однак справжній науковий інтерес з’явився до цієї проблематики після публікації праці у 1995 році Д. Гоулмана (Daniel Goleman) “Емоційний інтелект. Чому він може значити більше, ніж IQ”, де висловлено думку, що саме EQ зумовлює успіх в житті людини, а функціональні характеристики емоційного інтелекту представлені системою емоційних ставлень до себе як суб’єкта пізнання, до світу та інших людей, що відображаються у соціальній взаємодії [15, с. 286].

Крім того, Деніел Гоулман увів нове поняття емоційної компетентності, що сьогодні стає все більш популярним у сучасній психологічній науці та включає особисту компетентність у керуванні собою, а саме: розуміння себе, саморегуляція і мотивація та соціальну компетентність у побудові стосунків, яка охоплює емпатію та соціальні навички [15, с. 212].

Емоційний інтелект – це здатність розуміти власні почуття та здатність будувати взаємини з оточенням на основі розуміння власних почуттів та почуттів інших.

Як зазначає І. М. Матійків, “привабливість теорій емоційного інтелекту полягає у тому, що управління емоціями це навичка, яку можна сформувати і розвивати” [16, с. 160].

Емпатія (від грец. *empathia* – співчуття, співпереживання) визначається як розуміння емоційного стану, проникнення-вчування в переживання іншої людини, у психології розглядається “як здатність розуміти внутрішній світ іншої людини або як уміння перейматися переживанням іншого, відтворюючи модальність емоційного стану співрозмовника” [17, с. 7].

Емпатія базується на щирому інтересі до іншого та без оціночного ставлення до його дій та емоцій. Це така форма некритичного слухання, коли співрозмовник постійно має відчувати, що ви не оцінюєте, не аналізуєте, ви відчуваєте або співчуваєте.

Емпатія має цінність, тільки коли вона передана у вербальній формі, тому для роботи з конфліктом практика вербалізації власних почуттів без будь-якого аналізу буде доречною. Окрім того, емпатія – ефективний засіб корекції від професійного вигорання.

Серед новітніх моделей управління конфліктами, що збудовані на емоційних навичках, варто виділити, перш за все, ненасильницьке спілкування, фасілітацію, медіацію, GRIT та ARIA методи. Сьогодні українська освітня система має врахувати цей позитивний досвід, що вже з’явився на українському терені, прискорено здійснювати методичну та практичну розробку вищезазначеної проблематики, аби підготувати сучасне покоління з “ефективною комунікацією та емоційно розумною поведінкою в конфліктних ситуаціях” [16, с. 158].

Розглянемо вищезазначені моделі детальніше.

Емпатія є основою моделі ненасильницького спілкування – метод розроблено американським психологом доктором Маршалом Розенбергом (Marshall B. Rosenberg), який пропонує змінити звичну стратегію мислення і поведінки у конфліктних ситуаціях із реактивної (як відповідь на подразник) на усвідомлену й співчутливу [18]. В основі цієї моделі – глибоке внутрішнє розуміння себе та своїх потреб, безоцінний діалог з іншими людьми, вияв уваги та поваги до своїх почуттів і почуттів опонента, його потреб та інтересів.

Іншим слухним прикладом є модель фасилітації, засновник якої американський психолог Карл Роджерс (C. R. Rogers) вважав, що кожна людина має безкінцевий ресурс для самопізнання та розвитку, а завдання вчителя – його стимулювання та розкриття (фасилітація) [19, с. 26]. Зазначимо, що К. Роджерс – автор клієнт-центрованої терапії та Т-груп – номінант Нобелівської премії миру саме за його досягнення щодо врегулювання конфліктів у Південній Африці та Північній Ірландії. К. Роджерс вважав, що учень потребує тільки відносин, без будь-яких заздальгідь визначених процедур, а це можливо тільки коли вчитель:

буде самим собою (конгруентність – “я той, хто є, я не граю роль”);
безоцінно, безумовно приймає іншого;
здатен до емпатії.

На сьогодні фасилітація є відкритою моделлю комунікацій, яка має величезний потенціал у розв’язанні конфліктів саме завдяки своїй не маніпулятивності іншими.

Останні роки в Україні все більшої популярності набуває медіація як модель трансформації конфлікту, де роль медіатора (нейтральна особа відносно учасників конфлікту) – створити психологічно безпечне середовище, допомогти учасникам відновити впевненість у власних силах і взаємному визнанні, а головне – змінити характер цієї взаємодії з деструктивного на конструктивний.

Зазначимо, що соціально-психологічні фактори розвитку країн мали значний вплив на становлення медіації як професійної діяльності, передусім на формування так званого американського та європейського шляхів її розвитку. Американський напрямок розглядає медіацію як альтернативу офіційному суду (концепція “суду з безліччю дверей” (англ. multi-door courthouse) була проголошена професором права Ф. Сандером на “конференції Паунда” у Міннесоті (США, 1976 р.) та змінила судочинну систему Америки в цілому). В європейській версії, навпаки, медіація розглядається як культура поведінки особистості в зоні конфлікту. На нашу думку, така постановка питання є соціально виправданою – Стара Європа є значно толерантнішою, більш терплячою, сприйнятливою до думки чи віросповідання інших, ніж молода

та агресивна американська нація. Як зазначає російська дослідниця Г. Ф. Похмелкіна, медіація виступає “як інструмент внутрішньої демократизації та лібералізації, тобто в рефлексивно-психологічному забезпеченні розвитку автономії і свободи, толерантності до іншого, здібності сприймати інше та приймати його” [20, с. 132].

Загально визнаним вважається, що медіація взяла свій початок у США в 60-х роках ХХ століття. Першими справами, де згадується медіація, були вирішення конфліктів між працедавцями та профспілками, на сьогодні вона стає все більш популярною і в Україні.

А. Я. Анцупов і А. І. Шпілов виділяють такі техніки медіаторства: рефлексивне втручання, спрямоване на встановлення і підтримання контакту з учасниками конфлікту, їх мотивацію і довіру до посередника; контекстуальне втручання, яке використовується для встановлення більш сприятливих умов клімату переговорів, оптимізації, попередження ускладнень, у тому числі в емоційній взаємодії сторін тощо; незалежне втручання, безпосередньо пов'язане з процесом прийняття рішень, аналізом варіантів тощо [1, с. 490–491].

Г. В. Ложкін, розглядаючи актуальні психологічні проблеми конфліктів, визначає медіацію (посередництво) як сучасну психотехнологію його вирішення [5, с. 294].

Іншим яскравим методом розв'язання конфліктів є GRIT-метод (Graduate and Reciprocated Initiatives in Tension Reduction), що було запропоновано американським психологом Чарлзом Еджертоном Огсудом (Charles Egerton Osgood) під час холодної війни між США та СРСР, у перекладі отримав назву “Поступові та обопільні ініціативи в зниженні напруженості”. Цей метод передбачає, що один з учасників конфлікту в односторонньому порядку висуває і реалізує ініціативи, спрямовані на зниження напруженості, очікуючи, що інший учасник відповість тим самим. Ф. Глазл (Friedrich Glasl) стверджує, що через односторонні пропозиції щодо зниження напруженості автономія поведінки конфліктної сторони збільшується, оскільки вона у своїх діях стає незалежною від поведінки протилежної сторони [2, с. 144]. Саме використання цього методу дозволило президенту Радянського Союзу Михайлу Горбачову зробити вирішальний прорив у міжнародній політиці щодо роззброєння.

Наступна модель розв'язання конфліктів є зовсім маловідомою на вітчизняному терені. ARIA – метод (англ. Antagonism, Resonance, Invent creative options and Action plan) дозволяє від сумісного антагонізму клієнтів через пошук спільного резонансу (фр. resonance або лат. resono – відгукуюсь), через вигадування творчих можливостей скласти план подальших сумісних дій. Цей метод застосовується як на рівні індивідуального самоаналізу (solo), між двома сторонами в конфлікті (duet), так і як інструмент колоборації (conductor). Як зазначає президент ізраїльської консалтингової компанії “ARIA Group” Джей Ротман (Jay Rothman), головним інструментом цього методу є конструктивна міжособистісна взаємодія учасників конфлікту через сумісне творче вирішення проблеми [21].

Висновки. Сучасне суспільство потребує сьогодні цілеспрямованого розвитку та посилення емоційних компетенцій особистості будь-якого фаху та віку для покращення рівня міжособистісної взаємодії в умовах конфліктної ситуації. Доречно у вітчизняній системі освіти використати інструменти та технології новітніх моделей, що ефективно зарекомендували себе у західному досвіді – ненасильницьке спілкування, фасілітація, медіація, GRIF та ARIA, бо вони передбачають розвиток емпатії та емоційного інтелекту особистості.

Перспективи подальшого дослідження. Перспективним є подальше вивчення проблематики емоційного впливу на управління конфліктами.

Список використаної літератури

1. Анцупов А. Я. Конфликтология : учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – М. : ЮНИТИ, 2000. – 551 с.
2. Глазл Ф. Самопомощь в конфликтах. Концепции – упражнения – практические методы / Ф. Глазл ; пер. с нем. – Калуга : Духовное познание, 2000. – 192 с.
3. Гришина Н. В. Психология конфликта. – 2-е изд. / Н. В. Гришина. – СПб. : Питер, 2008. – 544 с.
4. Карамушка Л. М. Психология управління конфліктами в організації (на матеріалах діяльності освітніх організацій) : монографія / Л. М. Карамушка, Т. М. Дзюба. – К. : Наук. світ, 2009. – 268 с.

5. Ложкін Г. В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика : навч. посібник / Г. В. Ложкін, Н. І. Пов'якель. – К. : ВД “Професіонал”, 2006. – 416 с.
6. Максименко С. Д. Загальна психологія : навч. посібник / С. Д. Максименко, В. О. Соловієнко. – К. : МАУП, 2000. – 256 с.
7. Пірен М. І. Конфліктологія : підручник / М. І. Пірен. – К. : МАУП, 2007. – 360 с.
8. Тихомирова Є. Б. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник / Є. Б. Тихомирова, С. Р. Постолювський. – Рівне : Перспектива, 2007. – 389 с.
9. Coser L. Social Conflict and the Theory of Social Change / Lewis A. Coser // *The British Journal of Sociology*, Vol. 8. – No. 3, Sep. – 1957.
10. Бородкин Ф. М. Внимание: конфликт! / Ф. М. Бородкин, Н. М. Коряк. – 2-е изд., перераб. и доп. – Новосибирск : Наука. Сиб. отд-ние, 1989. – 190 с.
11. Cloke K. Resolving Conflicts at Work : A Complete Guide for Everyone on the Job / K. Cloke, J. Goldsmith. – San Francisco : Jossey-Bass, 2000. – 252 p.
12. Леко Б. А. Медіація : підручник / Б. А. Леко, Г. В. Чуйко. – Чернівці : Книги – XXI, 2011. – 464 с.
13. Люсин Д. В. Опросник на эмоциональный интеллект ЭМИн: новые психометрические данные ; под ред. Д. В. Люсина, Д. В. Ушакова // Социальный и эмоциональный интеллект: от моделей к измерениям. – М. : Институт психологии РАН, 2009. – С. 264–278.
14. Salovey P. Emotional intelligence / P. Salovey., B.T. DetweilerBedell, J. V. Detweiler-Bedell, J. D. Mayer ; In M. Lewis, J.M. Haviland-Jones & L.F. Barrett (Eds.). *Handbook of emotions* (3rd ed.,). – New York : The Guilford Press, 2008. – p. 547.
15. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки ; пер. с англ. – М. : АльпинаБизнесБукс, 2005. – 301 с.
16. Матійків І. М. “Управління емоціями у конфлікті”: структура та результати апробації тренінгу / І. Матійків // Педагогіка і психологія професійної освіти. – 2013. – № 1. – С. 157–168.
17. Андрієвська В. Психологічний довідник учителя (Психологічний інструментарій) : в 4 кн. – Кн. 2 / В. Андрієвська ; за заг. ред. С. Д. Максименка. – К. : Главник, 2005. – 112 с.
18. Розенберг М. Язык жизни. Ненасильственное общение / Маршалл Розенберг : пер. с англ. – София, 2009. – 268 с.
19. Роджерс К. Свобода учиться / К. Роджерс, Д. Фрейберг. – М. : Смысл, 2002. – 527 с.

20. Похмелкина Г. Ф. Рефлетехнологии медиации в современной зарубежной практической психологии и конфликтологии / Г. Ф. Похмелкина, И. Н. Семенов // Психология. Журнал Высшей школы экономики. – М., 2008. – Т. 5. – № 1. – С. 121–138.

21. The ARIA Conductor [Electronic resource] – Mode of access: http://www.ariagroup.com/?page_id=209

*Рецензент – кандидат психологічних наук,
старший науковий співробітник Андрощук О. Ю.*

Щербан Т. Эмоциональные навыки в управлении конфликтами

В статье изложено описание моделей управления конфликтами, которые базируются на эмпатии и эмоциональном интеллекте. Определено, что технологии ненасильственного общения, фасилитации, медиации, GRIF и ARIA методов – эффективные инструменты урегулирования и решения конфликтов, целенаправленное развитие которых в современном обществе способствует усилению его эмоциональной компетенции и уровня межличностного взаимодействия.

Ключевые слова: *управление конфликтами, эмоциональная компетенция, эмпатия, эмоциональный интеллект, межличностное взаимодействие.*

Shcherban T. Emotional Sciences in Management Conflict

The models of conflict management based on such emotional principles as empathy and emotional intelligence have been described in the article.

It has been proved that conflict management is an important modern competence of the society, which requires from educational institutions updated educational knowledge concerning the conflict prevention, conflict prevention tools, the development of emotional competences.

Modern science considers conflict as a crisis of relationships between individuals that is present in all spheres of our lives without exception, due to this own emotions awareness allows the individual to adjust his/her own behavior and influence the behavior of others. Emotionally competent individuals are able to resolve conflicts on their own.

A concise description of a non-violent communication model based on a deep inner understanding of oneself and own needs, a non-estimating

dialogue with other people, demonstration of attention and respect for own feelings and feelings of the opponent, his needs and interests; a model of facilitation based on the understanding of man as an endless resource for self-understanding and development; a model of mediation, which involves creating a psychologically safe environment for changing the nature of the participants' interaction in the conflict from destructive to constructive has been given in the article.

It has been determined that technologies of non-violent communication, facilitation, mediation, GRIF and ARIA methods are effective tools for settling and resolving conflicts, the purposeful development of which will strengthen the emotional competence of modern society and improve the level of interpersonal interaction.

Keywords: *conflict management, emotional competence, empathy, emotional intelligence, interpersonal interaction.*