

DOI: 10.31862/2500-297X-2025-3-160-185

УДК 378.141

О.И. Миронова^{1, 2}, А.Ф. Латыпов¹¹ Национальный исследовательский университет

«Высшая школа экономики»,

101000 г. Москва, Российская Федерация

² Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,

125167 г. Москва, Российская Федерация

Сравнительный анализ программ профессиональной подготовки специалистов, работающих с межпоколенческими конфликтами

Актуальность исследования обусловлена усилением межпоколенческих конфликтов в современных организациях и социальных институтах, вызванных динамичными социальными изменениями, цифровой трансформацией и столкновением ценностных систем разных возрастных когорт. Эффективное управление данными конфликтами требует целенаправленной подготовки специалистов, однако данная область остается недостаточно разработанной как в теоретическом, так и в практическом плане. Целью исследования является проведение сравнительного анализа существующих зарубежных и отечественных программ профессиональной подготовки специалистов для работы с межпоколенческими конфликтами и выявление ключевых особенностей, эффективных моделей для разработки рекомендаций по их совершенствованию. Основным методом исследования выступил теоретический анализ и компаративный анализ широкого круга научных источников, а также существующих программ подготовки и переподготовки специалистов в области управления конфликтами. Проведенный анализ выявил парадигмальные различия в подходах. Зарубежные программы характеризуются системностью, долгосрочностью и ориентацией на трансформацию организационной среды и построение диалога

через такие методы, как фасилитация и медиация. Отечественные разработки демонстрируют высокую практико-ориентированность, интенсивный формат и фокус на коррекции индивидуального поведения и профилактике конфликтов через тренинговые формы работы. По итогам исследования были разработаны рекомендации по созданию специализированных программ, учитывающих ценностные и коммуникативные особенности разных поколений.

Ключевые слова: межпоколенческие конфликты, подготовка специалистов, программы обучения, разрешение конфликтов, медиация, тренинговые методы, управление конфликтами

ССЫЛКА НА СТАТЬЮ: Миронова О.И., Латыпов А.Ф. Сравнительный анализ программ профессиональной подготовки специалистов, работающих с межпоколенческими конфликтами // Педагогика и психология образования. 2025. № 3. С. 160–185. DOI: 10.31862/2500-297X-2025-3-160-185

DOI: 10.31862/2500-297X-2025-3-160-185

O.I. Mironova^{1, 2}, A.F. Latypov²

¹ HSE University,
Moscow, 101000, Russian Federation

² Financial University under the Government
of the Russian Federation,
Moscow, 125167, Russian Federation

Comparative analysis of training programs for professionals working with intergenerational conflicts

The relevance of the study is determined by the increasing frequency of intergenerational conflicts in modern organizations and social institutions, caused by dynamic social changes, digital transformation, and the clash of value systems among different age cohorts. Effective management of these conflicts requires targeted training of specialists; however, this area remains underdeveloped both theoretically and practically. The purpose of the article

is to conduct a comparative analysis of existing foreign and domestic professional training programs for specialists working with intergenerational conflicts, aiming to identify key features, effective models, and develop recommendations for their improvement. The primary research method was theoretical and comparative analysis of a wide range of scientific sources and existing training and professional development programs in the field of conflict management. The analysis revealed paradigmatic differences in approaches. Foreign programs are characterized by their systematic nature, long-term focus, and orientation towards transforming the organizational environment and building dialogue through methods such as facilitation and mediation. Domestic programs demonstrate high practical orientation, an intensive format, and a focus on correcting individual behavior and preventing conflicts through training forms of work. Based on the research findings, recommendations were developed for creating specialized programs that account for the value and communication characteristics of different generations.

Key words: intergenerational conflicts, specialist training, conflict resolution, training programs, mediation, training methods, conflict management

CITATION: Mironova O.I., Latypov A.F. Comparative analysis of training programs for professionals working with intergenerational conflicts. *Pedagogy and Psychology of Education*. 2025. No. 3. Pp. 160–185. (In Rus.). DOI: 10.31862/2500-297X-2025-3-160-185

Введение

В условиях современной организации, представляющей собой сложную систему взаимодействий, ключевым фактором ее успешного функционирования становится обеспечение гармоничных взаимоотношений между сотрудниками.

Глобализация, развитие технологий и культурное разнообразие приводят к существенным изменениям в структурах коллективов, где все чаще сосуществуют представители разных поколений. Каждое из них обладает уникальными ценностями, ожиданиями и подходами к выполнению профессиональных обязанностей.

На сегодняшний день важность изучения межличностных и межгрупповых взаимодействий в организации возрастает, поскольку успешное управление человеческими ресурсами напрямую связано с эффективностью совместной деятельности сотрудников. В этом контексте особое внимание уделяется вопросам профессиональной адаптации,

вовлеченности в деятельность и конструктивного разрешения конфликтных ситуаций, возникающих на основе ценностных и поколенческих различий.

Различия в стилях общения, подходах к выполнению задач, а также ожиданиях относительно карьерного роста создают почву для напряженности и снижения эффективности взаимодействия в коллективе. Эти конфликты особенно остро воспринимаются молодыми специалистами, чья вовлеченность в деятельность организации может снижаться под воздействием напряженной атмосферы.

Понимание особенностей взаимодействия разных поколений, а также выявление факторов, влияющих на вовлеченность молодых специалистов, позволяет разрабатывать эффективные стратегии управления коллективом, направленные на повышение производительности и создание благоприятного рабочего климата.

Состояние научной разработанности проблемы

Проблема поколений, оформившись в рамках социологии (А.Н. Афанасьева, В.М. Воронков, Ю.А. Левада, Х. Ортега-и-Гассет, К. Манхейм и др.), в начале XXI в. начинает рассматриваться в контексте самостоятельных направлений: антропологического, исторического, сравнительного, психогенетического. Постепенно, с ростом психологических исследований поколений, развивается подход, акцентирующий внимание на поиске путей интеграции поколений, на изучении ценностных и смысловых переменных.

Проблемы межпоколенческих отношений рассматривались такими зарубежными исследователями, как К. Манхейм и Л. Фойер. К. Манхейм – один из основоположников теории межпоколенческих отношений. Он рассматривал смену поколений как естественный социальный процесс, сопровождающийся изменением ценностей и мировоззрения, ввел понятие «историко-социального самосознания», определяющего коллективную идентичность поколения, подчеркивал, что динамичное общество, ориентированное на развитие, усиливает межпоколенческие разрывы, в отличие от статичных обществ [5]. Л. Фойер рассматривал конфликт поколений как универсальный механизм, лежащий в основе исторических изменений, а борьба между поколениями неизбежна и обусловлена природой человеческой природы, молодежь же позиционировалась им как основной драйвер социальных перемен [14]. М. Мид исследовала межпоколенческие отношения через призму культурной динамики, выявила, что конфликт поколений характерен для индустриальных обществ, где темпы изменений нарушают традиционные

связи [6]. М. Урик, Е. Холленсбе, С. Мастерсон и С. Лионс провели серьезную работу по исследованию природы, причин и реакций на межпоколенческие конфликты в рабочих коллективах, выделяя ценностные, поведенческие и идентификационные факторы, способствующие напряжению между поколениями [21].

Значительный вклад в понимание психологических механизмов межпоколенческого взаимодействия внесли зарубежные исследователи, разрабатывающие теоретические основы разрешения конфликтов. Мюррей Боуэн своей теорией семейных систем заложил фундамент для понимания межпоколенческой передачи паттернов поведения и эмоциональных процессов, показав, что нерешенные конфликты одного поколения неизбежно влияют на следующие [10]. Джордж Хоманс, разработавший теорию социального обмена, предложил рационально-экономическую модель анализа межпоколенческих отношений, где конфликт трактуется как результат нарушения баланса между тем, что человек вкладывает и получает обратно [16].

В отечественной науке проблема межпоколенческих отношений и конфликтов также получила существенное развитие. Н.В. Гришина в работах по психологии конфликта подчеркивает, что деструктивные формы взаимодействия не являются врожденными, а усваиваются через влияние социальных институтов и могут быть изменены через целенаправленное обучение [2]. Е.В. Рябина акцентирует внимание на профилактическом подходе, рассматривая его как управленческую деятельность, направленную на своевременное распознавание и устранение конфликтогенов и организацию жизнедеятельности группы для минимизации вероятности деструктивных столкновений [8].

Тем не менее, весьма незначительное количество исследований предлагают конкретные методики по изучению межпоколенческих конфликтов, объективной является нехватка эмпирических исследований на данную тему.

Целью исследования является изучение современных подходов и программ профессиональной подготовки специалистов, сталкивающихся в своей работе с межпоколенческими конфликтами. Исследование направлено на то, чтобы выделить наиболее эффективные подходы, а также разработать предложения по усовершенствованию программ, направленных на повышение квалификации в данной области.

Основной метод исследования – теоретический разбор и сравнение существующей научно-исследовательской литературы, посвященной программам профессиональной подготовки специалистов, работающих с межпоколенческими конфликтами.

Зарубежный и отечественный опыт

В ряде стран разработаны и активно применяются программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации, которые были бы полезны при организации обучения специалистов, работающих с межпоколенческими конфликтами. В связи с этим особенно важно рассмотреть содержание существующих подходов в международной практике.

Межпоколенческий конфликт обычно определяется как напряженность или разногласия между людьми разных возрастных групп, которые, как правило, возникают в результате различий в ценностях, коммуникационных барьеров и различиях в образе жизни [9]. Чаще всего он наблюдается в семейных отношениях (например, между родителями и детьми или бабушками-дедушками и внуками), в организационных структурах (например, между коллегами разных поколений) и в обществе в целом, в тех сферах, где различия между поколениями особенно важны. Это явление усугубляется быстрыми изменениями в обществе, такими как цифровая трансформация, экономическая нестабильность и эволюция гендерных и семейных ролей.

Перечислим теоретические модели, которые способствуют пониманию межпоколенческого конфликта. Это теория семейной системы, теория социального обмена и теория жизненного цикла.

Теория семейных систем

Теория семейных систем была разработана в основном Мюрреем Боуэном в 1978 г. [10]. Она позволяет понять межпоколенческие конфликты через призму семейных взаимоотношений. В соответствии с данной теорией семьи являются динамическими системами, в которых изменения в одной части влияют на всю систему в целом. Таким образом, межпоколенческий конфликт можно рассматривать как реакцию на изменения ролей, ожиданий или жизненных переходов в рамках семейной системы. Теория семейных систем – это психологическая и терапевтическая концепция, которая рассматривает семью как эмоциональную единицу и использует системное мышление для описания сложных взаимодействий внутри нее. Теория предполагает, что нельзя понимать отдельных людей в отрыве от их семьи, потому что семьи – это системы взаимосвязанных и взаимозависимых людей.

Теория социального обмена

Теория социального обмена была впервые предложена социологом Джорджем К. Хомансом в 1958 г. [16] и представляет собой теоретическую основу, используемую для понимания социального поведения

с точки зрения процесса, в котором люди стремятся максимизировать выгоды и минимизировать затраты в отношениях. Основанная как на психологии, так и на социологии, данная теория исходит из того, что человеческие взаимодействия определяются рациональным выбором и оценкой личной выгоды. Теория предполагает, что конфликт возникает, когда воспринимаемые вклады и вознаграждения между членами семьи становятся несбалансированными. Например, пожилые родители, которые полагаются на поддержку своих взрослых детей, могут чувствовать утрату автономии, в то время как молодое поколение может чувствовать себя перегруженным или недооцененным [16].

Теория жизненного цикла

Данная концепция была разработана в 1960-х гг. социологами Гленом Элдером и Альвой Мирдал. Теория жизненного цикла представляет собой междисциплинарную концепцию, которая исследует, как жизнь человека формируется под влиянием времени, обстоятельств и контекста жизненных событий на протяжении всей жизни. Она подчеркивает, что развитие является процессом длиною во всю жизнь, на который влияют социальные, исторические и культурные обстоятельства. [13]. Именно данные различия между поколениями могут влиять на то, как люди воспринимают и справляются с конфликтами.

Стратегии разрешения конфликтов между поколениями

Межпоколенческие конфликты, хотя и являются обычным явлением в семьях, на рабочих местах и в обществе в целом, не являются непреодолимыми. Они часто возникают из-за различий в ценностях, стилях общения, социальном опыте и ожиданиях. Таким образом, для разрешения межпоколенческих конфликтов необходимо понимать их коренные причины и применять соответствующие стратегии, учитывающие уникальные особенности каждого поколения. В данной статье рассматриваются различные стратегии разрешения конфликтов, направленные на преодоление разрыва между поколениями. Сначала предлагается обратить внимание на зарубежные подходы.

Активное слушание и эмпатическое общение

Одной из наиболее эффективных стратегий разрешения межпоколенческих конфликтов является практика активного слушания, заключающаяся в том, чтобы при взаимодействии участники находились в состоянии полной концентрации, понимания, запоминания того, что говорится.

Старшее и младшее поколения часто неправильно понимают друг друга из-за коммуникационных барьеров, в связи с чем диалог, построенный на эмпатии, помогает снизить напряжение и укрепить доверие. Эмпатичное общение предполагает признание эмоциональных переживаний других людей, даже если участники коммуникации не согласны с их точкой зрения. Согласно модели «Тренинг эффективности родителей» Гордона [15], активное слушание укрепляет гармонию в отношениях и сводит к минимуму защитную реакцию, что является ценной стратегией в межпоколенческих семьях и в условиях ухода за пожилыми людьми.

Программы по продвижению межпоколенческого диалога

Разработка и внедрение программ, направленных на развитие межпоколенческого диалога, способствуют взаимопониманию и уменьшают возрастные стереотипы. Эти инициативы часто объединяют людей из разных возрастных групп для конструктивных бесед, поощряя обмен мнениями и совместное формирование общих значений. Такие программы, как «Межпоколенческий диалог о старении» (IDA), продемонстрировали свою эффективность в уменьшении предрассудков и укреплении сплоченности между представителями различных поколений [17]. Диалог позволяет безопасно исследовать различия между поколениями и формирует культуру взаимного уважения.

Посредничество и содействие третьей стороны

Когда межпоколенческие конфликты обостряются, тогда посредничество, т.е. форма содействия переговорам с участием нейтральной третьей стороны, может помочь снизить напряженность. На рабочем месте или внутри семьи посредники могут создать сбалансированную среду, в которой каждая сторона чувствует, что ее слышат и признают. Межпоколенческие конфликты часто носят эмоциональный характер из-за многолетних и иерархических отношений или столкновения ценностей. Трансформационная медиация фокусируется не только на решении проблем, но и на улучшении отношений через признание и расширение прав и возможностей, что делает ее ценным инструментом в межпоколенческих спорах.

Решение ценностных конфликтов

Ценности часто лежат в основе межпоколенческих конфликтов, особенно в семьях. Решение конфликтов на основе ценностей делает акцент на выявлении и обсуждении глубинных ценностей, а не толь-

ко поверхностных проблем. Согласно теории человеческих потребностей Бертона, неудовлетворенные психологические потребности, в том числе в уважении, сохранении своей идентичности или автономности, являются центральными в многих конфликтах [11]. Сосредоточившись на этих потребностях и переосмыслив конфликты через призму ценностей, стороны могут перейти от противостояния к совместному решению проблем. Например, бабушка и дедушка и подросток, спорящие о том, когда необходимо возвращаться домой по вечерам, в конечном итоге могут выражать потребности в безопасности (бабушка и дедушка) и автономии (подросток).

Эмоциональный интеллект и умение действовать в конфликтной ситуации

Навык эмоциональной саморегуляции имеет важное значение в разрешении и предупреждении конфликтов. Исследования показывают, что пожилые люди, как правило, обладают более высоким уровнем эмоциональной регуляции и конфликтной компетентности благодаря жизненному опыту и когнитивно-эмоциональной зрелости. Однако молодые люди часто обладают более сильными навыками цифрового взаимодействия и открытости к обратной связи [22]. Программы обучения, которые развивают способность конструктивно справляться с разногласиями и преодолевать их, эффективны для всех поколений. Эти программы часто включают обучение техникам деэскалации, эмоциональному интеллекту и совместной коммуникации.

Семейная системная терапия и межпоколенческое консультирование

В семейной среде, особенно там, где существуют давние дисфункциональные модели поведения, часто необходимо профессиональное вмешательство в виде семейной терапии. Согласно теории семейных систем Боуэна, члены семьи эмоционально взаимосвязаны и нерешенные проблемы одного поколения могут влиять на другие [10]. Терапевтические модели, такие как межпоколенческая семейная терапия, помогают людям исследовать поколенческие модели, более глубоко понимать себя как личность и придавать новые качественные характеристики отношениям внутри семьи. Этот подход особенно эффективен при решении глубоко укоренившихся конфликтов, связанных с идентичностью, эмоциональной отчужденностью.

Обучение терпимости к культурному разнообразию

Поскольку межпоколенческие конфликты часто пересекаются с вопросами расы, пола и культурной идентичности, включение культурной толерантности при обучении по разрешению конфликтов тоже могут приобретать важное значение. Эти программы поощряют людей анализировать свои предубеждения и быть более открытыми к разнообразию, независимо от возраста и культурных различий. Организации, которые проводят данные обучения для своего трудового коллектива, отмечают меньшее количество конфликтов и более инклюзивную культуру [20]. Этот подход также применим в образовательных учреждениях и общественных организациях.

Нормативная поддержка гармоничных отношений между поколениями

Создание соответствующих институциональных рамок может на фундаментальном уровне предупредить причины межпоколенческих конфликтов. Например, программы, которые интегрируют пожилых людей в школы или в роли наставников для молодежи, не только обогащают учебную среду, но и улучшают социальную сплоченность [18]. Аналогичным образом, политика в организациях, направленная на обеспечение возрастного разнообразия, гибких форм организации труда и защиту от дискриминации, способствует созданию атмосферы, в которой межпоколенческие различия уважаются и конструктивно урегулируются. Без институциональной поддержки даже самые лучшие межличностные стратегии могут оказаться недостаточными. Решение межпоколенческих конфликтов требует многостороннего подхода, который учитывает уникальный опыт и ожидания каждого поколения. Такие стратегии, как активное слушание, посредничество, межпоколенческий диалог и совместное решение проблем, служат важными инструментами для преодоления разрыва. Кроме того, структурные меры, такие как реформа политики, образование и обучение культурной компетентности, создают условия, способствующие гармонии между поколениями. Благодаря целенаправленным усилиям и взаимному уважению межпоколенческий конфликт может быть преобразован в источник роста каждого члена коллектива.

Программа «Обучение студентов быть миротворцами» (Teaching Students To Be Peacemakers Program, TSP), разработанная Дэвидом и Роджером Джонсонами [13], представляет собой комплексный

подход, апробированный в американских школах и направленный на формирование у всех учащихся школы компетенций конструктивного разрешения конфликтов и создания безопасной образовательной среды. В отличие от подхода, ориентированного на подготовку ограниченного круга медиаторов (кадровый подход), TSP предполагает обучение всего школьного сообщества – каждого ученика, учителя, директора – по единой 12-летней учебной программе, которая усложняется от детского сада до 12-го класса. Ключевыми характеристиками программы являются ее структурированность и системность: учащиеся последовательно осваивают природу конфликта, учатся выбирать стратегию поведения в зависимости от значимости цели и отношений, овладевают шестистаповой процедурой интегративных переговоров (включая описание желаний, чувств, причин, принятие перспективы другого, генерацию вариантов решений и заключение соглашения) и четырехэтапным процессом медиации (прекращение вражды, стремление к миру, ведение переговоров и формализация договора). Обучение проводится через ежедневные 30-минутные занятия в течение месяца с последующим еженедельным закреплением, интегрируется в академические дисциплины и подкрепляется созданием кооперативного контекста через активное использование совместного обучения.

Эффективность программы подтверждена результатами более 16 исследований, проведенных в различных школах США и Канады, которые демонстрируют ее устойчивое положительное воздействие. Учащиеся не только усваивают и надолго запоминают процедуры, но и успешно применяют их в реальных конфликтах в школе и дома, переходя от деструктивных стратегий (принуждение, уход) к интегративным переговорам. Программа также способствует сокращению дисциплинарных проблем на 60–90%, повышает академическую успеваемость и формирует более позитивное отношение к конфликту как к возможности развития. Важным элементом реализации является ротация всех учащихся в роли медиаторов, что обеспечивает практическое закрепление навыков и создает школьную систему саморегуляции, уменьшая нагрузку на педагогов и администрацию. Таким образом, TSP представляет собой не просто набор техник, а целостную образовательную философию, развивающую приверженность таким ценностям, как уважение к себе и другим, эмпатия, взаимная ответственность и стремление к взаимовыгодным решениям.

Программа «Содействие социальному и эмоциональному обучению в классе» (Promoting Social and Emotional Learning in the Classroom), разработанная оксфордскими учеными [19], представляет собой

комплексный, научно обоснованный подход к интеграции социально-эмоционального обучения (SEL) в образовательные системы стран с низким и средним уровнем дохода. Она структурирована вокруг трех ключевых действий: интеграция SEL в повседневную педагогическую практику (категория 1), реализация ориентированных на ребенка SEL-активностей (категория 2) и целенаправленное формирование позитивного школьного климата (категория 3). Характерной чертой программы является ее модульность и гибкость, позволяющая адаптировать доказавшие эффективность практики – такие как «Игры для ума» (Brain Games) для развития исполнительных функций, упражнения на тренировку осознанности для регуляции стресса, «Путешествия» (Journeys) для формирования навыков взаимоотношений и осознанного принятия решений, а также тренировки мышления роста (growth mindset) – к конкретным культурным, социальным и образовательным контекстам. Это обеспечивается за счет глубокого процесса контекстуализации, который включает анализ местных ценностей, сбор первичных данных от участников и адаптацию целей, содержания и методов реализации программы к приоритетам и потребностям местного сообщества.

Важнейшей характеристикой программы является ее ориентация на создание безопасной, предсказуемой и заботливой образовательной среды, которая рассматривается как необходимое условие для эффективного SEL. Программа подчеркивает критическую роль учителя не только как транслятора знаний, но и как фасилитатора социально-эмоционального развития учащихся, для чего предусматривает специальное обучение педагогов принципам восстановительной педагогики, позитивной дисциплины и активного слушания. Эффективность подхода подтверждается данными исследований, демонстрирующими положительное влияние на академические показатели, снижение уровня насилия в школах, улучшение психологического благополучия учащихся и их способности к саморегуляции. Таким образом, программа предлагает не изолированный учебный план, а целостную, системную модель, которая через сочетание универсальных принципов и глубокой культурной адаптации направлена на построение образовательных систем, способствующих развитию устойчивости, эмпатии и академических достижений учащихся в условиях нестабильности и разнообразия.

Е.В. Рябина считает, что молодые люди ищут нерегламентированное взрослыми, свободное общение, которое для них становится средством самовыражения, что может становиться чувствительным вопросом для них [8]. В связи с этим автор рассматривает профилактику не как набор разрозненных действий, а как целенаправленную

управленческую деятельность, которая включает своевременное распознавание и устранение конфликтогенов (слов, действий, бездействия, невербальных проявлений) и организацию жизнедеятельности группы таким образом, чтобы минимизировать саму вероятность возникновения деструктивных конфликтов [8].

Профилактика, по мнению Рябининой, должна вестись по нескольким взаимосвязанным направлениям:

- создание объективных условий – оптимизация организационно-управленческих решений (справедливая оценка знаний, равное распределение ресурсов, создание благоприятной среды); это устранение системных причин конфликтов;
- развитие коммуникативной компетенции – формирование у студентов знаний, навыков и способов конструктивного общения; автор подчеркивает, что этим процессом необходимо управлять как на уровне учебного заведения, так и на уровне личности;
- учет личностных особенностей: работа должна учитывать характер, темперамент, уровень психологической совместимости студентов и соблюдение ими социальных норм.

Центральный элемент позиции автора – убежденность в эффективности активных, тренинговых форм работы. Предложенная ей 7-дневная программа упражнений – это не теоретический концепт, а готовый инструмент. Через эти упражнения решаются ключевые задачи по сплочению группы посредством формирования чувства общности и принадлежности (упражнения «Бревно», «Шеренга»), развитию коммуникативных навыков через обучение невербальному общению («Через стекло»), взаимодействию в парах и группе («Пара», «Совместный рисунок»), формирования толерантности через принятие индивидуальности других («Угадай, о ком идет речь», «Чем мы похожи») и, наконец, эмоциональной саморегуляции: снятие напряжения, осознание и выражение чувств («Водопад», «Музей обидных воспоминаний»).

Отдельную главу разработке программ для профилактики конфликтов в своей монографии выделила Н.В. Гришина. Как справедливо отмечает автор, деструктивные формы взаимодействия не являются врожденными, но усваиваются через влияние социальных институтов, следовательно, могут быть замещены более продуктивными моделями через целенаправленный образовательный процесс [2].

Анализ практики взаимодействия «дети–взрослые» демонстрирует существующий разрыв между декларируемыми ценностями конструктивного диалога и реальными образцами поведения, которые значимые взрослые (педагоги, родители) предлагают младшим поколениям.

Исследования, приведенные в главе, показывают, что доминирующими реакциями педагогов на конфликты являются репрессивные меры и игнорирование, что формирует у детей установку на поиск виноватого и силовое разрешение споров, а не на диалог и взаимные уступки. Это указывает на острую необходимость включения в программы подготовки будущих специалистов (психологов, социальных работников, педагогов) модулей, направленных на рефлекссию собственных автоматических паттернов поведения в конфликте и освоение принципиально иной, медиативной позиции.

Особый интерес для нашей темы представляет обзор конкретных обучающих программ для разных возрастов, от детского сада до старшей школы. Японский опыт, описанный в главе, где воспитатели с раннего возраста учат детей озвучивать свои потребности и искать взаимовыгодные решения через обсуждение, представляет собой эффективную модель первичной профилактики межпоколенческих конфликтов. Она формирует саму культуру диалога. Для подготовки специалистов, работающих со взрослыми и семьями, этот опыт ценен как иллюстрация того, что базовые навыки конфликтной компетентности закладываются в детстве, и их отсутствие или искажение у клиентов является одной из ключевых мишеней для коррекционной работы.

Наиболее релевантным для нашего анализа является раздел, посвященный навыкам посредничества для профессионалов. Автор подробно описывает трудности, с которыми сталкиваются практикующие психологи при освоении роли медиатора, в частности, необходимость отказаться от привычной партнерской, поддерживающей позиции в пользу нейтральной и структурированной. Описанная 40-часовая программа тренинга, включающая поэтапное освоение навыков установления контакта, проведения переговоров и фасилитации диалога, представляет собой готовую модель для адаптации в программы повышения квалификации специалистов, работающих именно с межпоколенческими конфликтами, где нейтральность и беспристрастность являются критически важными.

Анализ представленной программы, апробированной О.А. Беньковой [1], в контексте подготовки специалистов для работы с межпоколенческими конфликтами выявляет ее существенный потенциал, несмотря на изначальную ориентацию на корпоративную среду. Ключевая сила программы заключается в ее комплексном модульном построении, которое включает не только когнитивный компонент (лекции о природе и стратегиях управления конфликтами), но и мощный поведенческий блок, направленный на отработку конкретных навыков. Такие

упражнения, как «Достойный ответ» для отработки конструктивных реакций, ролевая игра «Широкие штаны в школе» для моделирования сложных ситуаций и блок медиативных техник, являются универсальным инструментарием, транслируемым на любую конфликтную динамику, включая межпоколенческую. Особенно важен акцент программы на развитие саморегуляции (упражнения на управление дыханием, мышечным тонусом, работу с негативными эмоциями), т.к. именно эмоциональная неустойчивость часто лежит в основе эскалации конфликтов между возрастными когортами, отличающимися ценностными установками и стилями коммуникации. Однако ограничением данной модели для целевой подготовки является ее краткосрочность (5 дней) и отсутствие специализированного контента, направленного именно на специфику возрастных различий, стереотипов и каналов трансляции опыта между поколениями.

Анализируемая программа педагогической коррекции конфликтного поведения студентов, разработанная В.И. Долговой и ее коллегами, представляет собой структурно-целостную модель, реализованную в образовательной среде колледжа [3]. Ее ключевой характеристикой является четкое структурирование на теоретический, диагностический, коррекционный и аналитический блоки, что обеспечивает системность воздействия. Программа построена на основе «Дерева целей», что позволяет декомпозировать генеральную цель – создание условий для профилактики и снижения конфликтного поведения – на конкретные задачи: изучение причин конфликтов, развитие коммуникативной культуры, формирование навыков конструктивного поведения в конфликтах и развитие позитивных личностных качеств. Важной отличительной чертой является ее принципиальная основа, включающая конфиденциальность, компетентность педагога, доброжелательность и открытость, что создает безопасную среду для личностной работы студентов. Методологический арсенал программы сочетает традиционные формы (лекции, беседы, дискуссии) с активными методами обучения: тренинговые упражнения («Ковер мира», «Сиамские близнецы», «Карусель»), арт-терапевтические техники, ролевые и деловые игры, анализ кейсов, что обеспечивает не только когнитивное усвоение знаний, но и поведенческую отработку навыков.

Программа рассчитана на интенсивный формат работы (10 занятий по 45–55 минут, оптимально – дважды в неделю) с группой студентов 17–19 лет численностью 10–25 человек. Каждое занятие имеет строгую трехчастную структуру (ритуал начала, основная активная часть, рефлексия и подведение итогов), что способствует формированию групповой динамики и надежному усвоению материала. Содержательно

программа охватывает ключевые аспекты конфликтологической компетенции: от сплочения коллектива и самопознания («Изучаю себя», «Состояние души») через освоение навыков коммуникации («Есть контакт», «Я среди других») к непосредственному управлению конфликтами («Управление конфликтом», «Я, ты, мы») и закреплению позитивных изменений («Нас с тобой объединяет»). Апробация программы показала ее эффективность, выразившуюся в статистически значимом увеличении доли сотрудничества как доминирующей стратегии поведения в конфликте (с 40 до 60%), выравнивании социально-психологического климата в группе и развитии у студентов навыков эмпатии, рефлексии и саморегуляции. Данная программа служит успешным примером целенаправленного формирования конфликтной компетентности в юношеском возрасте и может рассматриваться как прототип для разработки аналогичных модулей в рамках подготовки специалистов по работе с межпоколенческими конфликтами.

Программы формирования конфликтологической компетентности, представленные в исследованиях И.В. Никулиной и Н.В. Солововой [7], характеризуются четкой структурной организацией и комплексным подходом, ориентированным на различные категории педагогических работников. Для руководителей образовательных подразделений (проректоров, деканов, заведующих кафедрами) разработан специализированный тренинг «Технология управления конфликтами в образовательном учреждении», построенный по модульному принципу. Его содержание охватывает широкий спектр вопросов: от анализа специфики и причин конфликтов в вузовской среде, психологии внутриличностного и межличностного конфликта до освоения конкретных методов исследования, предупреждения, урегулирования конфликтов и ведения переговоров. Методология программы базируется на активных интерактивных методах обучения, таких как ролевые и деловые игры, разбор кейсов, мозговые штурмы и поведенческое моделирование, что обеспечивает не только теоретическое усвоение знаний, но и выработку практических навыков управления конфликтными ситуациями.

Для преподавательского состава авторами предложена программа повышения квалификации «Управление педагогическими конфликтами» (72 ч), учебно-тематический план которой демонстрирует выраженную практическую направленность (из 72 ч лишь 10 отводятся лекциям, а 60 – практическим занятиям). Программа структурирована по четырем разделам, последовательно раскрывающим феноменологию педагогических конфликтов, психологию внутриличностного конфликта, особенности межличностных конфликтов в педагогическом процессе и, наконец, технологии их разрешения, включая такие инструменты,

как НЛП, картография конфликта и ведение переговорного процесса. Ключевой характеристикой обеих программ является их нацеленность на формирование конкретных компонентов конфликтологической компетентности (гностического, регулятивного, проектировочного, рефлексивно-статусного, нормативного, коммуникативного) через погружение в практику и рефлексию собственного опыта, что обеспечивает не только приобретение знаний, но и поведенческую трансформацию участников.

В качестве релевантного примера выступает программа «Юный медиатор» Е.И. Ивановой, представляющая собой структурированный образовательный курс социально-психологической направленности [4]. Ее ключевой характеристикой является ориентация на формирование гетерогенных команд медиаторов, интегрирующих как подростков («медиаторы-ровесники»), так и педагогов («медиаторы-педагоги»), что позволяет органично адресовать конфликты, возникающие на оси «ученик – ученик» и «ученик – взрослый». Теоретико-методологический фундамент программы базируется на принципах восстановительного подхода, который фокусируется не на поиске виновного, а на восстановлении нарушенных коммуникативных связей и осознании ответственности. Программа демонстрирует выраженный практико-ориентированный характер, что реализуется через модульную структуру, включающую подготовительный, организационно-практический и аналитический этапы, и широкий арсенал интерактивных методов (тренинги, ролевые игры, кейс-стади, мозговой штурм), направленных на формирование конкретных компетенций в области медиации.

Сравнительный анализ позволяет выделить ряд отличительных особенностей данной программы в контексте профессиональной подготовки. Во-первых, программа «Юный медиатор» целенаправленно развивает не только узкопрофессиональные навыки ведения переговоров, но и комплекс метапредметных компетенций, таких как способность к рефлексии, эмпатии, коммуникативная гибкость и командное взаимодействие, что является необходимым условием для работы с многогранной природой межпоколенческих конфликтов. Во-вторых, ее содержательное наполнение, включающее анализ природы конфликта, стилей поведения в нем и технологий эффективной коммуникации, носит универсальный характер и может быть успешно адаптировано для работы с конфликтами вне образовательного контекста. В-третьих, программа предусматривает многоуровневую систему оценки эффективности, сочетающую субъективные (самоанализ) и объективные (экспертная оценка, диагностика по методике К. Томаса) методы, что соответствует

современным требованиям к доказательности в области психолого-педагогического проектирования. Таким образом, данная модель представляет собой ценный пример комплексного подхода к подготовке кадров, способных работать с межпоколенческими противоречиями на основе диалога и взаимного уважения.

Особенности, характерные черты и результаты зарубежных и отечественных моделей и программ представлены в табл. 1.

Перечислим основные сходства обоих подходов.

1. *Признание комплексного характера конфликта.* Оба подхода отвергают редукцию межпоколенческого конфликта к простому недопониманию, признавая роль ценностей, социального контекста и коммуникативных барьеров.

2. *Ориентация на практическую подготовку.* И зарубежные, и отечественные программы делают акцент на выработке практических навыков – коммуникативных, медиативных, эмоциональной саморегуляции.

3. *Использование интерактивных методов.* В обоих случаях ядром обучения являются активные методы (тренинги, ролевые игры, разбор кейсов), доказавшие свою эффективность в изменении установок и поведения.

Кардинальные различия заключаются в следующем.

1. *Уровень вмешательства:* системный и индивидуально-групповой. Ключевое различие лежит в плоскости объекта воздействия. Зарубежные программы нацелены на изменение системы (организационной культуры, семейных взаимоотношений, институциональных норм). Отечественные же в основном фокусируются на изменении индивида или малой группы, формируя у них навыки адаптации и эффективного поведения в существующей, зачастую не меняющейся, среде.

2. *Стратегия:* трансформация vs. коррекция. Вытекающее из предыдущего пункта различие. Логика зарубежных программ – трансформационная: создать новую реальность диалога и взаимного уважения. Логика отечественных – коррекционная: исправить дефициты в знаниях и навыках у отдельных людей для более эффективного функционирования в текущей системе.

3. *Специфичность фокуса.* Зарубежная практика демонстрирует развитый сегмент программ, целенаправленно созданных для работы именно с межпоколенческой динамикой. Отечественные разработки, за редким исключением, предлагают универсальный инструментарий для управления конфликтами вообще, который потенциально может быть применен и в межпоколенческом контексте, но без учета его специфики (историческая травма, скорость социальных изменений, цифровой разрыв).

Таблица 1

Ключевые особенности, характерные черты и результаты зарубежных и отечественных моделей и программ

Критерий анализа	Зарубежные модели и программы	Отечественные модели и программы
Философско-методологическое основание	<i>Системный, экосистемный подход.</i> Конфликт рассматривается в контексте широкого контекста (семья, организация, общество). Теоретическая база: теория семейных систем (Бюуэн), теория социального обмена (Хоманс), теория жизненного цикла (Элдер)	<i>Социально-психологический и педагогический подход.</i> Акцент на межличностном и внутригрупповом взаимодействии. Теоретическая база опирается на отечественную психологию личности, деятельности и коллектива
Целевая установка	<i>Трансформация конфликта и среды.</i> Нацеленность не только на разрешение инцидента, но и на преобразование отношений, создание инклюзивной и построенной на взаимовыужении культурной среды	<i>Коррекция поведения и профилактики.</i> Формирование индивидуальной конфликтологической компетентности, нивелирование деструктивных поведенческих паттернов, оптимизация управленческих решений
Масштаб	<i>Всеемлющие, долгосрочные системные программы</i> (напр., TSP – 12-летний цикл). Интеграция в институциональную политику и повседневные практики. Ориентация на все сообщество	<i>Модульные, краткосрочные, интенсивные тренинговые программы</i> (5–10 занятий). Часто носят локальный, пилотный характер. Фокус на конкретную целевую группу (педагоги, студенты)
Доминирующие методы	<i>Структурированный диалог, фасилитация, медиация.</i> Акцент на процедурах (интерактивные переговоры, трансформационная медиация). Развитие мета-компетенций (эмпатия, эмоциональный интеллект)	<i>Активные групповые методы.</i> Тренинги, ролевые и деловые игры, арт-терапевтические техники, кейс-стади. Акцент на отработке поведенческих навыков и сплочении группы

Предметная фокусировка на межпоколенческом аспекте	Прямая и эксплицитная. Специализированные программы межпоколенческого диалога (IDA), анализ ценностных различий, историко-социального контекста формирования поколенческих когорт	Опосредованная и имплицитная. Универсальные навыки конфликтологической компетентности рассматриваются как инструмент для работы с любыми конфликтами, включая межпоколенческие. Специализированный контент встречается редко
Роль фасилитатор-специалиста	Нейтральный фасилитатор, медиатор. Основная задача – создать процесс для диалога и самоопределения сторон	Педагог-наставник, активный организатор. Задача – обучить, скорректировать, направить, создать благоприятный психологический климат
Система контроля	Комплексная система мониторинга и оценки (M&E). Сочетание количественных и качественных методов, лонгитюдные исследования для отслеживания долгосрочных эффектов	Констатирующий контроль. Преимущественно констатация изменений на выходе из программы (анкеты, тесты, наблюдение). Долгосрочный мониторинг результатов развит слабее

Рекомендации по совершенствованию отечественной системы профессиональной подготовки и переподготовки специалистов, работающих с межпоколенческими конфликтами

Проведенный сравнительный анализ выявил не только сильные стороны, но и системные ограничения как отечественных, так и зарубежных подходов к подготовке специалистов по работе с межпоколенческими конфликтами. Зарубежные программы, при всей их системности, зачастую оторваны от специфики быстро трансформирующихся обществ с переходной экономикой и особым историко-культурным бэкграундом, характерным для России и стран СНГ. Отечественные наработки, демонстрируя высокую практическую эффективность на микроуровне, страдают от фрагментарности и отсутствия интеграции в национальную систему образования и социальной политики.

На основании данного вывода формулируются следующие рекомендации, направленные на формирование уникальной отечественной модели, синтезирующей лучшие практики и преодолевающей существующие ограничения.

В отличие от прямого заимствования западных моделей, необходимо создать гибкую систему, позволяющую адаптировать инструментарий под конкретный социокультурный и организационный контекст. Здесь возможным решением может быть разработка не единой жесткой программы, а, например, цифровой платформы-конструктора, содержащей модули-«призмы» для анализа конфликта: историко-политическую (анализ влияния общих исторических событий на травмы и ценности поколений), экономическую (влияние макроэкономических циклов на карьерные траектории и установки), технологическую (уровень цифровизации и ее восприятие), организационно-культурную. Специалист, работая с конкретным случаем, сможет «собирать» релевантный диагностический и интервенционный инструментарий, исходя из доминирующего контекста конфликта. Здесь важно включение в программы модулей, отсутствующих или слабо представленных в зарубежных аналогах, но актуальных для отечественной практики: работа с последствиями исторической травмы, транслирующейся через поколения; специфика конфликтов в условиях «догоняющей модернизации» и резкой смены общественного строя; методики работы в условиях высокой иерархичности организаций. Необходимо отказаться от парадигмы подготовки узкого круга специалистов-медиаторов в пользу модели, где элементы медиативной компетенции встроены в профессиональный профиль ключевых акторов социальной среды. Здесь была бы уместна

разработка и закрепление кратких, но обязательных курсов по основам межпоколенческого взаимодействия для представителей профессий, находящихся на «стыке» поколений: HR-менеджеров, государственных и муниципальных служащих, социальных работников, участковых врачей, библиотекарей, мастеров на производстве. Это создаст сеть «точек входа» для своевременного выявления и первичного сопровождения конфликтов. Важным также является стимулирование создания и поддержки систем неформального посредничества, где представители одного поколения (обученные и консультируемые профессионалами) работают с конфликтами внутри своего поколения и выступают «переводчиками» в диалоге со старшими или младшими поколениями.

Что касается содержимого самой программы, то вместо абстрактных разговоров о «ценностях» предлагается работать с конкретными установками и предрассудками, которые есть у каждой группы по отношению к другой. Например, в программу следует внедрить модуль «Социальные стереотипы и предубеждения», направленный на обучение специалистов техникам выявления и снижения автоматических стереотипов («молодежь ленивая», «старика консервативные»), а также использовать методики контакта и декатегоризации (восприятие человека не как члена группы «бумеров», а как индивидуальности).

Также важно создавать условия для позитивного межгруппового контакта. Согласно контактной гипотезе Гордона Олпорта, предубеждения снижаются при соблюдении условий: равенство статуса, общая цель, сотрудничество и поддержка со стороны руководства. Поэтому необходимо не просто говорить о диалоге, а учить проектировать совместную деятельность с общими целями (например, проект по цифровизации архива силами молодежи при экспертной поддержке старших коллег).

Целесообразно формировать общую, надгрупповую идентичность с целью сместить фокус с «мы vs они» на «мы». Специалист должен уметь помогать группам осознать, что они – часть одной команды, организации или общества, перед которыми стоят общие вызовы.

Помимо этого, важно давать будущим специалистам инструменты управления групповой динамикой, учить их распознавать деструктивные процессы в группе и мягко направлять их в конструктивное русло через фасилитацию. К тому же, в каждой возрастной группе есть свои негласные нормы поведения, с которыми тоже необходимо работать специалисту по межпоколенческим конфликтам.

Таким образом, вместо переговоров между двумя людьми предлагается сделать фокус на управление отношениями между двумя группами внутри коллектива. Подготовка специалиста должна давать ему

не только личностные навыки (активное слушание), но и инструменты групповой работы: диагностика стереотипов, организация позитивного контакта, построение общей идентичности, фасилитация и работа с нормами. Это проще внедрить и измерить, чем глубинные психологические методики, и это дает быстрый практический эффект.

Заключение

Проведенное исследование демонстрирует, что разработка программы профессиональной подготовки специалистов, работающих с межпоколенческими конфликтами, является вопросом, требующим комплексного решения. зарубежный и отечественный подходы к подготовке специалистов развиваются в различных парадигмальных полях. Зарубежный подход характеризуется системностью, доказательностью, долгосрочностью и прямой фокусировкой на трансформации межпоколенческих отношений через изменение институционального контекста. Отечественный подход отличается высокой практико-ориентированностью, гибкостью, интенсивностью и направленностью на быстрое приобретение конкретных навыков коррекции поведения и профилактики конфликтов на микроуровне.

Данный анализ не выявляет «лучшей» модели; каждая релевантна своему культурно-историческому и институциональному контексту. Однако для развития отечественной системы подготовки представляется эвристически ценным заимствование системного, экосистемного взгляда и разработка программ, направленных не только на адаптацию специалистов к конфликтам, но и на активное преобразование ими самой среды в сторону большей межпоколенческой гармонии.

При этом предлагаемые изменения могут внести качественный вклад в улучшение существующих программ, повысить квалификацию специалистов и снизить меж- и внутригрупповую напряженность при появлении межпоколенческих конфликтов.

Библиографический список / References

1. Апробация психологической программы управления конфликтами в трудовом коллективе / О.А. Бенькова, И.В. Гудовский, Т.Г. Дулинец и др. // Психолог. 2023. № 2. С. 1–15. [Benkova O.A., Gudovskiy I.V., Dulinets T.G. et al. Testing of a psychological program for conflict management in a work team. *Psychologist*. 2023. No. 2. Pp. 1–15. (In Rus.)]
2. Гришина Н.В. Психология конфликта. 2-е изд. СПб., 2008. [Grishina N.V. *Psikhologiya konflikta* [The psychology of conflict]. 2nd ed. St. Petersburg, 2008.]

3. Долгова В.И., Кондратьева О.В., Сенчева Л.А. Модель педагогической коррекции конфликтного поведения студентов в образовательной среде колледжа // Концепт. 2018. № 9. С. 710–717. [Dolgova V.I., Kondratyeva O.V., Sencheva L.A. A model of pedagogical correction of conflict behavior of students in the educational environment of a college. *Koncept*. 2018. No. 9. Pp. 710–717. (In Rus.)]
4. Иванова Е.И. «Юный медиатор»: дополнительная общеобразовательная программа социально-психологической направленности // Развитие профессионального и личностного потенциала педагога-психолога: современные задачи и усовершенствованные инструменты достижения: сборник материалов для молодых специалистов. Сер. «Развитие кадрового потенциала» / под ред. И.В. Серафимович, Е.С. Бояровой. Ярославль, 2022. С. 125–144. [Ivanova E.I. “Young Mediator”: An additional general education program of socio-psychological orientation. *Razvitie professionalnogo i lichnostnogo potentsiala pedagoga-psikhologa: sovremennye zadachi i usovershenstvovannye instrumenty dostizheniya: sbornik materialov dlya molodykh spetsialistov*. Ser. «Razvitie kadrovogo potentsiala». I.V. Serafimovich, E.S. Boyarova (eds.). Yaroslavl, 2022. Pp. 125–144. (In Rus.)]
5. Манхейм К. Диагноз нашего времени: сборник / пер. с нем. и англ. М., 1994. [Mannheim K. *Diagnoz nashego vremeni* [Diagnosis of our time]. Transl. from English and German. Moscow, 1994.]
6. Мид М. Культура и преемственность. Исследование конфликта между поколениями // Мид М. Культура и мир детства. Избранные произведения / пер. с англ. М., 1988. С. 322–361. [Mead M. Culture and commitment: A study of the generation gap. *Mead M. Kultura i mir detstva. Izbrannye proizvedeniya*. Transl. from English. Moscow, 1988. Pp. 322–361. (In Rus.)]
7. Никулина И.В., Соловова Н.В. Формирование конфликтологической компетентности преподавателя вуза // Высшее образование в России. 2018. № 2 (220). С. 95–102. [Nikulina I.V., Solovova N.V. The formation of conflict competence of a university teacher. *Higher Education in Russia*. 2018. No. 2 (220). Pp. 95–102. (In Rus.)]
8. Рябинина Е.В. Профилактика конфликтов в студенческой группе посредством тренинговых упражнений // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2013. № 5. С. 414–417. [Ryabinina E.V. Prevention of conflicts in a student group through training exercises. *Current Issues in the Humanities and Natural Sciences*. 2015. No. 1–1. Pp. 414–417. (In Rus.)]
9. Bengtson V. L., Giarrusso R., Mabry J.B., Silverstein M. Solidarity, conflict, and ambivalence: Complementary or competing perspectives on intergenerational relationships? *Journal of Marriage and Family*. 2002. No. 64 (3). Pp. 568–576. DOI: 10.1111/j.1741-3737.2002.00568.x
10. Bowen M. Family therapy in clinical practice. New York, 1978.
11. Burton J. Conflict: Resolution and prevention. New York, 1990.
12. Johnson D.W., Johnson R.T. Implementing the “Teaching Students to be Peacemakers Program”. *Theory Into Practice*. 2004. No. 43 (1). Pp. 68–79. DOI: 10.1207/s15430421tip4301_9
13. Elder G.H., Johnson M.K., Crosnoe R. The emergence and development of life course theory. J.T. Mortimer, M.J. Shanahan (eds.). *Handbook of the life course*. Boston, 2003. Pp. 3–19.

14. Feuer L.S. The conflict of generations: The character and significance of student movements. New York, 1969.
15. Gordon T. Parent effectiveness training: The tested program for raising responsible children. New York, 2000.
16. Homans G.C. Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*. 1958. No. 63 (6). Pp. 597–606. DOI:10.1086/222355
17. Kaplan M. Intergenerational programs in schools: Considerations of form and function. *International Review of Education*. 2002. No. 48 (5). Pp. 305–334. DOI: 10.1023/A:1021231713392
18. Newman S., Hatton-Yeo A. Intergenerational learning and the contributions of older people. *Ageing Horizons*. 2008. No. 8. Pp. 31–39.
19. Norman J., Jukes M.C.H., Randolph E. et al. Promoting social and emotional learning in the classroom: A guide to evidence-based practices in low- and middle-income countries. Washington, 2021.
20. Roberson Q.M. Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*. 2006. No. 31 (2). Pp. 212–236. DOI: 10.1177/1059601104273064
21. Urick M.J., Hollensbe E.C., Masterson S.S., Lyons S.T. Understanding and managing intergenerational conflict. An examination of influences and strategies. *Work, Aging and Retirement*. 2017. No. 3 (2). Pp. 166–185. DOI: 10.1093/workar/waw009
22. Wilmot W.W., Hocker J.L. Interpersonal conflict. 9th ed. New York, 2017.

Статья поступила в редакцию 06.02.2025, принята к публикации 09.04.2025

The article was received on 06.02.2025, accepted for publication 09.04.2025

Сведения об авторах / About the authors

Миронова Оксана Ивановна – доктор психологических наук, доцент; профессор департамента психологии факультета социальных наук, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», г. Москва; профессор кафедры психологии и развития человеческого капитала факультета социальных наук и массовых коммуникаций, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва

Oksana I. Mironova – Dr. Psychology Hab.; Professor at the Department of Psychology of the Faculty of Social Sciences, HSE University, Moscow; Professor at the Department of Psychology and Human Capital Development of the Faculty of Social Sciences and Mass Communications, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

E-mail: mironova_oksana@mail.ru

Латыпов Артем Фадланович – аспирант департамента психологии факультета социальных наук, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», г. Москва

Artem F. Latypov – postgraduate student at the Department of Psychology of the Faculty of Social Sciences, HSE University, Moscow

E-mail: fjl.artem@gmail.com

Заявленный вклад авторов

О.И. Миронова – разработка концепции исследования, общая координация исследования

А.Ф. Латыпов – генерирование идей, проведение исследования

Contribution of the authors

O.I. Mironova – development of the research concept, general coordination of the research

A.F. Latypov – generating ideas, conducting research

Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи

All authors have read and approved the final manuscript