

Министерство путей сообщения Российской Федерации
Дальневосточный государственный университет путей сообщения

Кафедра «Менеджмент»

С.И. Островская

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

Рекомендовано

Дальневосточным региональным учебно-методическим центром
в качестве учебного пособия для студентов специальности
061100 «Менеджмент организации» вузов региона

Хабаровск
2002

УДК 331.104.2(075.8)
ББК У9(2Рос)212.5я73
О 776

Рецензенты:

Кафедра гуманитарных дисциплин
Хабаровской государственной академии экономики и права
(заведующий кафедрой, доктор философских наук, профессор
В.А. Уханов)

Доктор философских наук, заместитель
директора по науке Хабаровского филиала Современного
гуманитарного института, профессор
В.П. Дурин

Островская С.И.

О 776 Управление конфликтами в организации: Учеб. пособие. –
Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2002. – 115 с.: ил.

ISBN 5-262-00144-0

Учебное пособие содержит необходимый теоретический, методический и практический материал по управлению конфликтами в организации. Оно предназначено для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» всех форм обучения, а также аспирантов и преподавателей управленческих дисциплин. Пособие может быть использовано в системе послевузовского образования для слушателей в процессе переподготовки и повышения квалификации по специальности «Менеджмент организации», для руководителей предприятий и специалистов по управлению персоналом, а также всеми, кто интересуется проблемой предупреждения и разрешения конфликтов различного уровня.

УДК 331.104.2(075.8)
ББК У9(2Рос)212.5я73

ISBN 5-262-00144-0 © Издательство Дальневосточного государственного
университета путей сообщения (ДВГУПС), 2002
© Островская С.И., 2002

ВВЕДЕНИЕ

Анализу конфликтов уделяли внимание многие мыслители, начиная с момента зарождения наук. Мыслители Древнего мира (Конфуций, Платон, Аристотель, Геродот, Цицерон и др.) оставили нам детальное описание войн и первые оценки конфликтов подобного рода, отмечая как позитивную, так и негативную роль конфликтов в жизни общества. Свои представления о конфликтах, их отрицательной роли в развитии человечества, об устранении войн из жизни общества и установлении вечного мира высказывали мыслители-гуманисты Средних веков, такие как Фома Аквинский, Томас Мор, Эразм Роттердамский, Френсис Бэкон и др. В Новое время (Жан-Жак Руссо, Адам Смит, Иммануил Кант, Георг Гегель) также были попытки осмыслить сущность этого явления, но и это время не принесло существенных перемен в разнголосоии суждений относительно причин конфликтов и мер по их преодолению.

По-настоящему научный подход к конфликтам проявился только со второй четверти XIX века. Именно с того времени конфликты внедрились в ряд предметов для специального изучения, и происходило это вместе с развитием истории, социологии, права, этики, психологии и других социальных наук. Фундамент науки о конфликтах закладывался при участии основателей социологии Огюста Канта, Герберта Спенсера, Карла Маркса. Их труды стали и общетеоретической базой и методологическим руководством для разработки практических приемов анализа, оценки и разрешения социальных конфликтов.

В истории изучения конфликта в зарубежной социологии выделяются три этапа. На первом этапе (вторая половина XIX в.) исследование конфликта шло в русле социалдарвинизма и марксистской теории. На втором этапе (первая половина XX в.) активно разрабатывались функциональная теория конфликта Г. Зиммеля и структурный функционализм Т. Парсонса. И на третьем этапе (вторая половина XX в.) основные социологические исследования идут в рамках таких направлений, как теория позитивно-функционального конфликта Л.Козера, конфликтной модели общества Р. Дарендорфа и общей теории конфликта К. Боулдинга.

История отечественной науки о конфликтах включает тоже три периода: I период (до 1924 г.) – зарождение и развитие идей о конфликте в практических знаниях, религиозных учениях, искусстве и культуре, появление первых научных суждений о конфликте (П. Лавров, Н. Михайловский, М. Бакунин, П. Кропоткин и др.); II период (1924–1990) – столкновение частных конфликтологических наук (конфликт начинает изучаться как самостоятельное явление в рамках сначала двух наук – в правоведении и социологии, а к концу периода – одиннадцати (П. Лавров, Н. Михайловский, И. Смольянинов, В. Дружинин, Д. Конторов, М. Конторов); III период (после 1990 г.) – выделение науки о конфликтах в

самостоятельную, создание центров, групп по исследованию и регулированию конфликтов (Ю.Запрудский).

Публикации в последние годы значительного количества работ, посвященных общим проблемам теории конфликтов, свидетельствуют о потребности систематизированных знаний по данной проблеме.

Одной из первых получила известность книга [8], где авторы убедительно в научно-популярной форме показали, что если руководители предприятия не владеют методами управления конфликтами, то это всегда снижает эффективность управленческой деятельности.

В учебном пособии [37] рассматриваются формы и методы предупреждения конфликтных ситуаций, разрешения возникших конфликтов с наименьшими экономическими, социальными и нравственными издержками.

А.Г. Здравомыслов в [14] выделяет социологические аспекты конфликта.

Заметное место конфликтам отводится в пособии по кадровой работе В.Р. Веснина «Практический менеджмент персонала», а также в [30, 35, 36]. Среди учебных изданий зарубежных авторов представляет интерес американский учебник «Основы менеджмента» М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, в котором глубоко и обстоятельно раскрываются типы, причины конфликтов в организации, способы разрешения конфликтных ситуаций.

Немецкие специалисты В. Зигерт и Л. Ланг в [16] главное внимание уделяют профилактике конфликтов, снятию психической напряженности у персонала, взаимодействию людей в духе сотрудничества.

Очень познавательные книги специалиста по переговорам Д. Ниренберга [24, 25]. В них американский специалист описывает новые рекомендации и советы, подходы к различным ситуациям и выходы из них, способы и методики общения с людьми.

Данное пособие состоит из 6 разделов.

В нем основное внимание уделено рассмотрению форм, методов, стилей, способов разрешения конфликтов, возникающих в организации, последствий конфликтов.

Цель учебного пособия – изложить основные составляющие конфликта, систематизировать сведения о конфликтах в организации, сформировать навыки и умения не только по управлению конфликтами, но и по их предупреждению.

В первом разделе рассматриваются классические исследования конфликта, дана структура конфликта, функции, классификация в зависимости от ряда факторов.

Второй раздел посвящен организационным конфликтам. Рассматриваются причины организационных конфликтов и в частности основные причины конфликтов на ДВЖД, ЗабЖД. Раскрываются понятия, сущность различных типов конфликтов, начиная от внутриличностных и заканчивая межгрупповыми.

В третьем разделе представлены методы управления и профилактики конфликтов в организации. Особое место отводится роли руководителя в управлении конфликтами.

В четвертом разделе изложены последствия стресса, испытываемого личностью. Показаны факторы, влияющие на развитие стресса, даны методы нейтрализации стресса.

Пятый раздел посвящен переговорам как способу разрешения конфликтов. Раскрыты основные стратегии и тактики переговорного процесса. Основное внимание уделено разрешению конфликтов с участием третьей стороны, особенно, когда в этой роли выступает руководитель предприятия.

Шестой раздел раскрывает такое понятие как посредничество, которое является способом разрешения конфликта. Показаны роль и виды посредничества, тактики и техники медиативного процесса.

Для удобства пользования пособием в нем даются тесты, таблицы, рисунки, все разделы завершаются перечнем вопросов для самопроверки. Приводится список основной используемой и рекомендуемой литературы для углубленного изучения курса.

Пособие призвано не только ввести читателей в круг знаний по конфликтам, вооружить их навыками рационального поведения в конфликтных ситуациях, но и обучить методам разрешения конфликтов.

1. КОНФЛИКТЫ И ИХ РАЗВИТИЕ

1.1. Классические исследования конфликтов

Конфликты как существенная сторона социальных связей, взаимодействия и отношений людей, их поведения и поступков с незапамятных времен привлекали к себе внимание человека. Свидетельства тому – мифология и религия разных народов, фольклор и памятники древней литературы, суждения античных и средневековых мыслителей, достижения социальных и гуманитарных наук. Знаменитый мыслитель Древнего Китая Конфуций еще в VI в до н. э. в своих изречениях утверждал, что злобу и заносчивость, а с ними и конфликты, порождают, в первую очередь, неравенство и несхожесть людей. Вредят нормальному общению также корысть, необузданное стремление к выгоде, упрямство, лживость, лесть. Надо улучшать нрав, устранять пороки, избегать ссор. От дурных помыслов и поступков удерживает доброта, справедливость, чистосердечие, благожелательность [3].

Первые попытки рационального осмысления природы социальных конфликтов принадлежат древнегреческим философам. Гераклит (ок. 530–470 гг. до н.э.) считал, что в мире все рождается через вражду и распри. Конфликты представлялись ему как важное свойство, непременное условие общественной жизни, ибо противоречия, в том числе и война, есть «отец и царь всего сущего».

Конфликтам уделяли внимание Платон (ок. 428–348 гг. до н.э.) и Аристотель (384–322 гг. до н.э.).

В средневековые времена Фома Аквинский (1225–1274) развивал мысль, что войны допустимы в жизни общества.

В период эпохи возрождения известные гуманисты Т. Мор, Э. Роттердамский, Ф. Рабле, Ф. Бекон выступили с резким суждением социальных столкновений и социальных конфликтов. Э. Роттердамский обращал внимание на сложность примирения противостоящих сторон даже в тех случаях, когда обе они стоят на единых идеологических позициях. Английский философ Френсис Бекон (1561–1656) подробно рассматривал материальные, политические и психологические условия социальных беспорядков, а также возможные способы их преодоления.

Большое внимание проблеме конфликта уделял Николо Макиавелли (1469–1527). Он исходил из того, что всегда была и будет существовать угроза конфликта между властителем и народом, различными государствами.

Английский философ Томас Гоббс (1588–1679) в своем учении об обществе выразил идею всепоглощающего конфликта – «войны всех против всех». Он считал, что люди равны по природе, однако равенство неизбежно порождает непрерывные конфликты и столкновения между людьми. Главным арбитром в разрешении этих конфликтов выступает государство, определяющее, кто прав, а кто виноват в конфликте.

В XVIII–XIX вв. с резкой критикой вооруженных конфликтов начинают выступать английские демократы (например Д. Пристли), французские просветители (Д. Дидро, Ж.Ж. Руссо, Вольтер), немецкие философы (И. Кант, Г. Гегель).

Определенный вклад в изучение конфликтов внесли теоретики социал-дарвинизма (Г. Спенсер, У. Самнер и др.), которые пытались перенести принципы естественного отбора из биологии в социальное знание, констатируя, что борьба за выживание индивидов и группы способствует равновесию в обществе, обеспечивает процесс общественного развития [5].

Немецкий социолог Георг Зиммель (1858–1918) считается первым, кто ввел термин «социология конфликта» в работе «Социология» в 1908 г. Конфликты, по мнению Зиммеля, являются необходимой предпосылкой развития общества, и поэтому они функциональны. Частые, но небольшие конфликты ведут к усилению внутригруппового единства, к созданию норм, регулирующих взаимоотношения.

Большой интерес среди конфликтологов конца XIX – начала XX вв. вызвала социологическая теория Карла Маркса (1818–1883). К. Маркс считал, что при определенных условиях латентные классовые интересы превращаются в явные, а это приводит к образованию в обществе двух полярных классов, соединенных в революционном конфликте. Данное положение К. Маркса стало основным для критики его конфликтной концепции.

К. Маркс и Г. Зиммель положили начало двум исследовательским традициям: диалектической концепции конфликта (основной теоретик – Р. Дарендорф) и функциональной концепции конфликта (основной теоретик – Л. Козер) [5].

В начале 60-х годов американский социолог К. Боулдинг предпринял попытку создать универсальное учение о конфликте – общую теорию конфликта. В соответствии с ней все конфликты имеют общие функции, свойства, тенденции возникновения, протекания и разрешения, и в природе человека заложено стремление к постоянной борьбе с себе подобными, к эскалации насилия.

На рис. 1.1 представлена схема классических исследований конфликта. Основные концепции социального конфликта представлены на рис. 1.2 [5].



Рис. 1.1. Схема классических исследований конфликтов

Немецкий социолог Ральф Дарендорф (р. 1929 г.) предложил концепцию конфликтной модели общества. Каждое общество, полагает Р. Дарендорф, основано на господстве, на том, что одни принуждают и подчиняют других. Конфликты, в принципе, не устранимы из общественной жизни, однако люди имеют возможность регулировать конфликты. Термин «теория конфликта» используется в его работе «Классы и классовый конфликт в индустриальном обществе».

В 1956 г. Л. Козер опубликовал книгу «Функции социального конфликта», в которой он дал новое определение конфликта, утверждая, что не существует социальных групп без конфликтных отношений и что конфликты имеют позитивное значение для функционирования общественных систем.

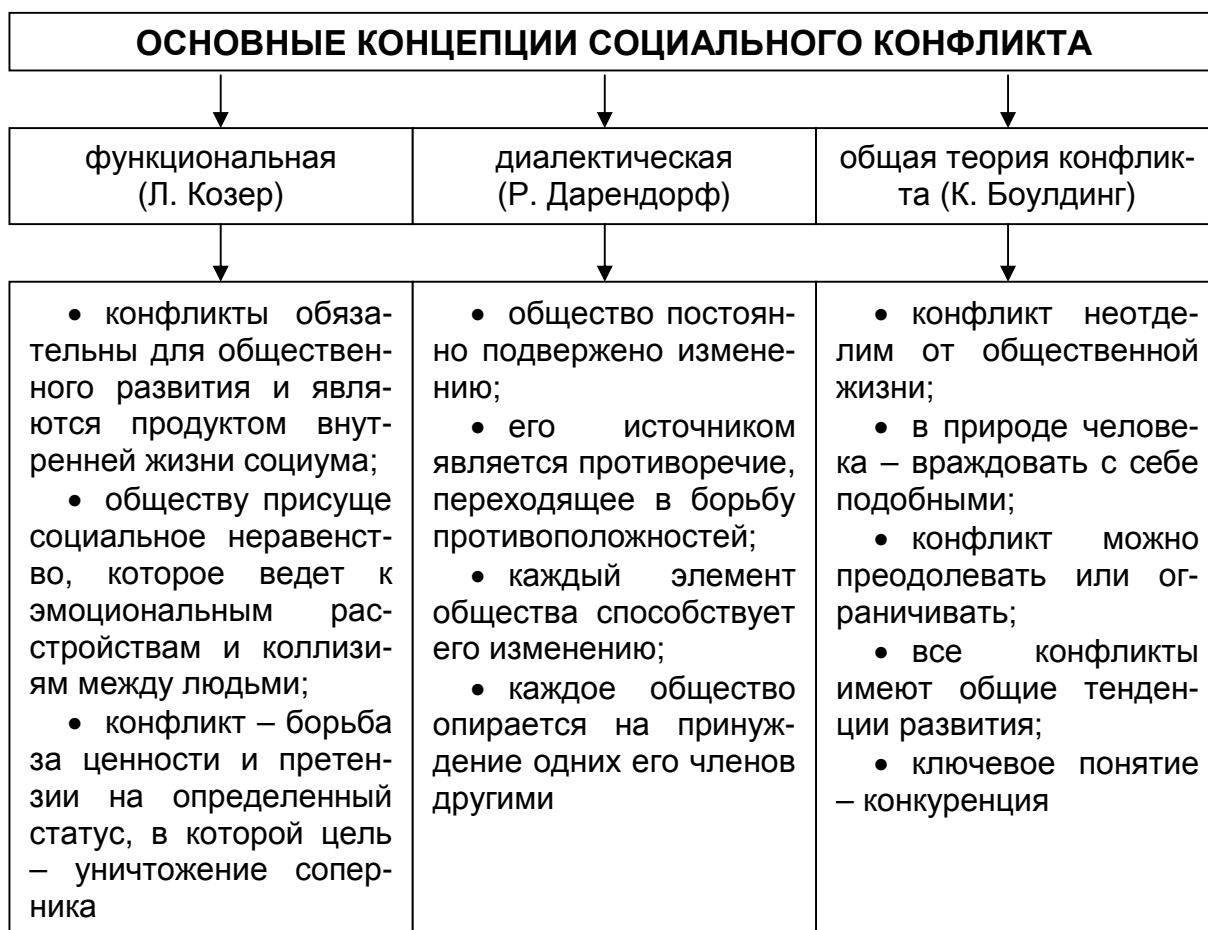


Рис. 1.2. Основные концепции социального конфликта

1.2. Структура конфликта

Конфликты играют ключевую роль в жизни отдельного человека, коллектива, государства, общества и человечества в целом. На любом этапе ее развития конфликты оказывали решающее влияние на судьбу страны.

Жизнь доказывает, что конфликты не относятся к тем явлениям, которыми можно эффективно управлять на основе жизненного опыта и здравого смысла. А именно так в основном управляют конфликтами сегодня руководители разных уровней.

Для того чтобы оценивать конфликтогенность принимаемых решений, предупреждать возникновение и деструктивное развитие конфликтов, каждый человек, и особенно руководитель, должен обладать необходимыми знаниями о конфликте как явлении, постоянно сопровождающем человеческую жизнь и угрожающем ей.

Существует достаточное количество определений понятия «конфликт». Но наиболее распространены два подхода к пониманию конфликта. Один, предложенный в 50-х годах американским специалистом по социальным конфликтам Л. Козером, формулируется следующим образом: «Конфликт – борьба за ценности и претензии на определенный

статус, ресурс, в которой целями являются нейтрализация, нанесение ущерба или уничтожение соперника» [2, с. 70].

Другой подход заключается в понимании конфликта, как столкновения противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей. Он разработан отечественными авторами Ф.М. Бородкиным и Н.М. Коряк в конце 80-х годов.

Однако не всякое столкновение перерастает в конфликт. В [12] под конфликтом понимаются «активные взаимно направленные действия каждой из конфликтующих сторон для реализации своих целей (достижения власти, ресурсов и др.), окрашенные сильными эмоциональными переживаниями» [12, с. 34].

Конфликт как многомерное явление имеет свою структуру. Структура конфликта – это совокупность его устойчивых связей, обеспечивающих целостность, тождественность самому себе, отличие от других явлений социальной жизни, без которых он не может существовать как динамически взаимосвязанная целостная система и процесс.

Рассмотрим более подробно каждый компонент структуры конфликта.

Участники (субъекты) конфликта. Субъектами конфликта, в зависимости от его уровня, выступают индивиды, группы, классы, национально-этнические общности, организации, социальные институты, общественные и политические объединения, государства, международные сообщества [13].

Степень участия в конфликте может быть различной: от непосредственного противодействия до опосредованного влияния на ход конфликта. Исходя из этого выделяют основных участников конфликта; группы поддержки; других участников.

Основные участники конфликта – это те субъекты конфликта (оппоненты), которые непосредственно совершают активные (наступательные или защитные) действия друг против друга (лат. *opponent* – возражающий, противник в споре) [2].

Группа поддержки может быть представлена друзьями; субъектами, связанными с оппонентами какими-то обязательствами; коллегами по работе; в нее могут входить руководители или подчиненные оппонентов.

Другие участники. В данную группу входят субъекты, которые оказывают эпизодическое влияние на ход и результаты конфликта. Это подстрекатели и организаторы. Задача подстрекателя спровоцировать, развязать конфликт, сам он может затем в этом конфликте не участвовать. Организатор планирует этот конфликт, предусматривает охрану участников и др.

Предмет конфликта – это объективно существующая или воображаемая проблема, служащая основой конфликта.

Объект конфликта – это то, на что претендует каждая из конфликтующих сторон, что вызывает их противодействие. Сразу выделить его в каждом

случае не всегда удастся. Объектом конфликта может быть материальная (ресурс), социальная (власть) или духовная (идея, норма, принципы) ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента.

Микро- и макросреда. Необходимо при анализе конфликта выделять условия, в которых находятся и действуют участники конфликта. В микро- и макросреду включается и ближайшее окружение личности, и социальные группы, представителем которых является данный индивид.

1.3. Динамика и функции конфликта

Конфликт имеет определенные периоды и этапы, в ходе которых он возникает, развивается и завершается. Динамика конфликта представляет собой ход развития, изменения конфликта под воздействием внутренних механизмов и внешних факторов.

В динамике конфликта можно выделить следующие три стадии: предконфликтную, конфликтную и послеконфликтную (рис. 1.3).

Первая стадия – предконфликтная (латентный период):

- возникновение ситуации (противоречия между субъектами – их целями, мотивами);
- осознание объективной проблемной ситуации субъектами взаимодействия (субъективность восприятия порождается и природой психики и социальными различиями участников коммуникации, ценностями, социальными установками, идеалами и интересами);
- попытки сторон разрешить объективную проблемную ситуацию неконфликтными способами (убеждение, разъяснение, просьбы, информирование противостоящей стороны);
- возникновение предконфликтной ситуации (ощущение непосредственной угрозы).

Вторая стадия – конфликтная (открытый период – конфликтное взаимодействие):

- инцидент;
- эскалация конфликта (от лат. *scala* – лестница) – обострение противоборства, при котором последующие воздействия оппонентов друг на друга выше по интенсивности, чем предыдущие.

Третья стадия – послеконфликтная:

- тенденции к нормализации конфликтов, их ликвидации (сбалансированное взаимодействие сторон: продолжение конфликта силовыми методами не дает результатов, но не предпринимается никаких действий по достижению соглашения);
- завершение конфликта (разрешение, урегулирование, затухание, устранение или перерастание в другой конфликт);
- подведение итогов, оценка результатов.

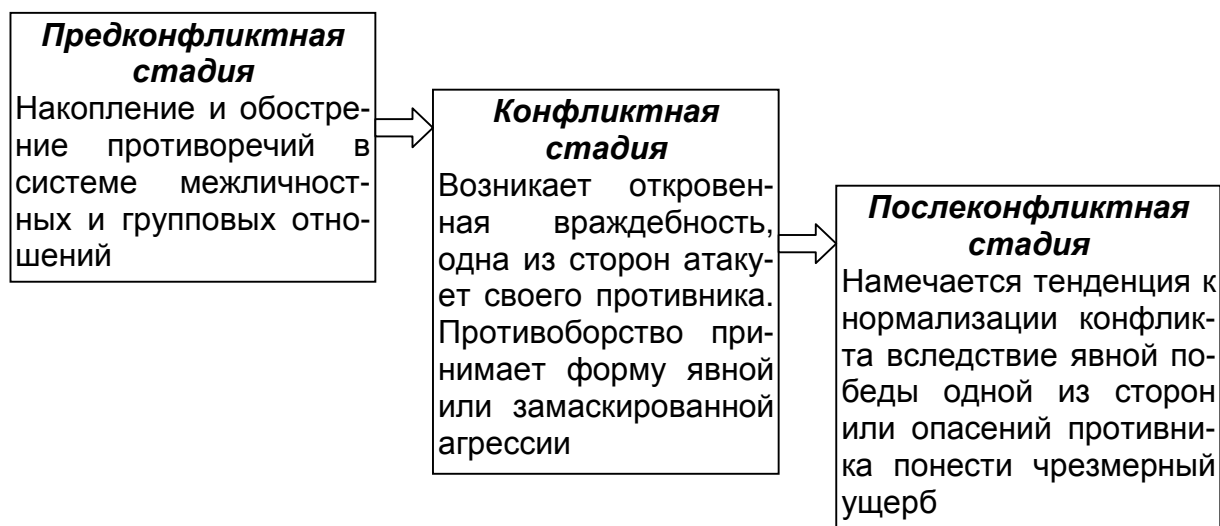


Рис. 1.3. Динамика развития конфликта

Конфликты могут выполнять как негативные, так и позитивные функции. Определение «функция» согласно энциклопедическому словарю в социологии означает роль, которую выполняет определенный социальный институт или процесс по отношению к целому (например, функции государства, семьи в обществе).

Функции конфликтов представлены в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Функции конфликтов

Позитивные	Негативные
Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами	Большие материальные, эмоциональные затраты на участие в конфликте
Получение новой информации об оппоненте (диагностика возможностей оппонентов)	Увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе
Выполнение роли «предохранительного клапана»	Представление о побежденных группах как о врагах
Сплочение коллектива организации при противоборстве с внешними трудностями	Чрезмерное увлечение процессом конфликтных взаимодействий в ущерб работе
Стимулирование к изменениям и развитию (источник инноваций)	Уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников после завершения конфликта
Снятие синдрома покорности у подчиненных	Сложность восстановления деловых отношений («шлейф конфликта»)
Выявление управленческих проблем организации (подразделения)	—
Нормотворчество (создание новых должностных инструкций), появление новых правил, форм поведения	—

1.4. Классификация конфликтов

В основу классификации может быть положен любой признак конфликтов. На рис. 1.4 представлена классификация конфликтов в зависимости от ряда факторов.

Конфликтологический анализ российского социума, проведенный под эгидой Центра конфликтологических исследований РАН, показывает, что в нашем обществе сосуществуют, наслаиваются друг на друга, взаимопереходят все описанные конфликты.

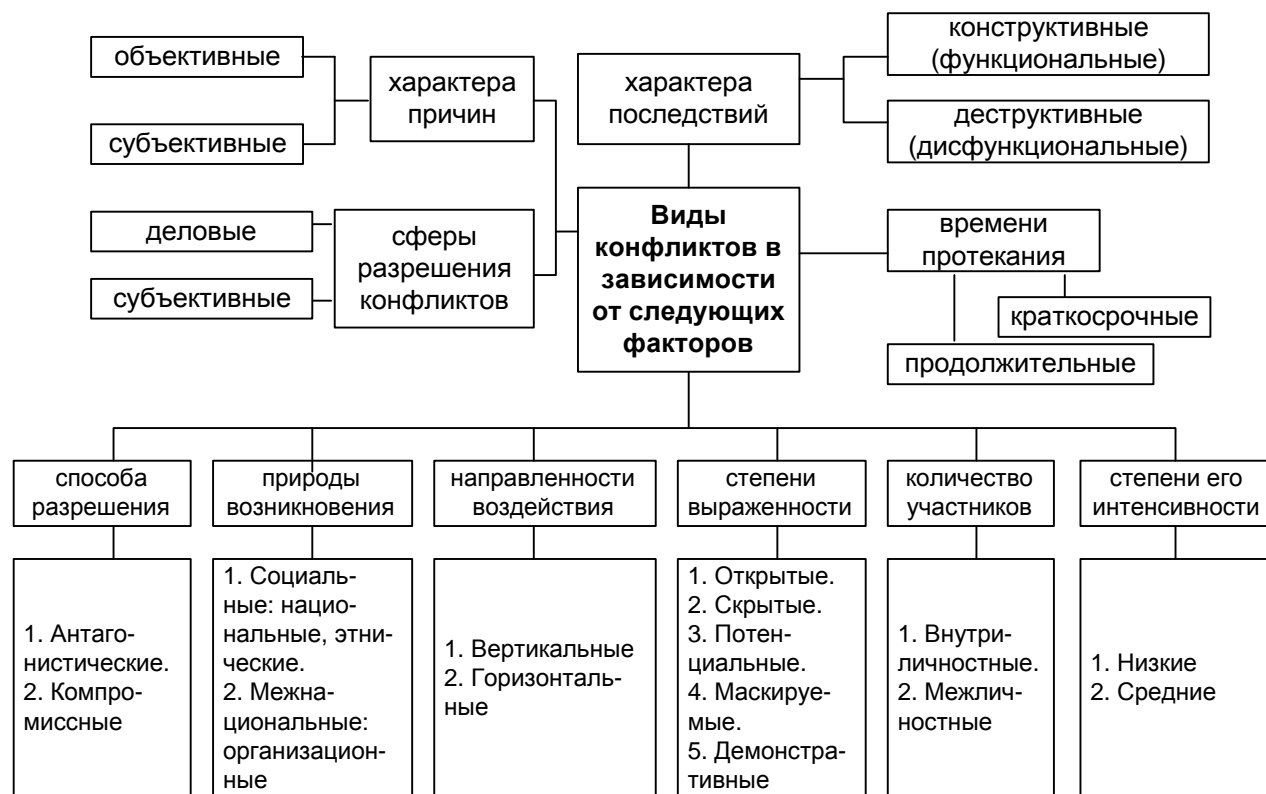


Рис. 1.4. Классификация конфликтов

1.5. Методы изучения конфликтов

Сложность конфликта как явление внутренней жизни человека и социального взаимодействия предъявляет высокие требования к методам и методикам его изучения.

Для изучения конфликта в первую очередь используют методы психологии.

В табл. 1.2 представлены наиболее часто используемые методики, опросники, тесты для изучения конфликта.

Таблица 1.2

Методики (опросники, тесты) для изучения конфликтов

Наименование	Характеристика
Методика Т. Лири (ДМО)	Для определения уровня внутриличностной конфликтности
Методика Г. Келлера	Для выявления внутриличностного конфликта
Методика К. Томаса, Р. Килменна (адаптирован Н. Гришиной)	Определение типа поведения в конфликтной ситуации
Опросник А. Басса – А. Дарки	Определение индивидуального уровня агрессивности личности
Методика Т. Лири, Т. Лефоржа, В. Сазека (диагностика МЛО)	Изучение взаимоотношений в малой группе (определение преобладающего типа отношения личности к окружающим)
Личностный опросник Г. Айзенка	Для выявления типа темперамента личности
Тест по определению темперамента личности Е.С. Жарикова	Для составления формулы темперамента личности
16-факторный личностный опросник Кеттелла	Для выявления конфликтных личностей
Дж. Морено (социально-психологический тест)	Для оценки межличностных эмоциональных связей в группе
Изучение документов	Для изучения межличностных конфликтов
Метод опроса (анкетирование, беседы, массовые и экспертные опросы)	Для исследования различных видов конфликтов
Методика «Q – сортировка» Х. Залена и Д.Штока	Для выявления конфликтности личности
Тесты (прил. 1–16)	Для определения уровня конфликтности, агрессии, подверженности стрессу

На сегодняшний день пока еще не разработан опросник или тест, специально предназначенный для определения межличностной конфликтности, поэтому специалисты используют ряд апробированных тестов, которые фиксируют выраженность качеств, свойств и состояний, свидетельствующих о повышенной конфликтности личности.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. В каких формах от Древнего мира и до Нового времени шло в мире накопление знаний о конфликтах?
2. Изложите сущность концепции позитивно-функционального конфликта Л. Козера.
3. В чем заключается отличие диалектической концепции Р. Дарендорфа от функциональной Л. Козера?
4. Дайте определение конфликта и назовите основные черты, свойственные ему.
5. Какие компоненты составляют структуру конфликта?

6. В чем различие предконфликтной и конфликтной стадий конфликта?
7. Каким образом классифицируются конфликты? Определите значение этой классификации.
8. Дайте определение «функции конфликта» и перечислите их.
9. Какие методы изучения конфликтов в современной конфликтологии вы знаете?
10. Чем определяется возросший интерес к теории и практике конфликтов в России?

2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОНФЛИКТЫ

2.1. Основные типы организационных конфликтов

Существуют четыре основных типа конфликтов:

- внутриличностный;
- межличностный;
- между личностью и группой;
- межгрупповой.

Внутриличностный конфликт – это специфический тип конфликтного процесса, развертывающегося внутри личности, вследствие дисгармоничности, противоречивости стремлений, присущих различным подсистемам и структурам психологической системы индивида, между сознательными и бессознательными его влечениями, между требованием совести и стремлением получить удовольствия, между инстинктивными позывами и нормами культуры и нравственности [3].

Внутриличностный конфликт – это внутреннее противоборство человека как следствие автокоммуникации, функционального дискомфорта в сфере рационального и эмоционального, необходимость выбора между желаемым и должным, выгодным и опасным, интересным и скучным, кризиса мотивов или их реализации [9].

Одним из первых обратил внимание на противоречивость протекающих во внутреннем мире личности психических (духовных) процессов известный русский богослов XVIII в. Иоанн Дамаскин. Он отметил, что в человеке реализуется не одна, а две или даже более взаимопереплетенных сущностей. Каждая из этих сущностей (ипостасей) есть «существующее само по себе», т.е. в человеческом индивидууме могут одновременно сосуществовать, взаимодействовать, в том числе и противодействовать друг другу, различные сущности, но при этом каждая из них способна оставаться самостоятельной. При возникновении внутриличностного конфликта и складываются такие ситуации. Механизмы таких ситуаций глубоко и всесторонне раскрыты Зигмундом Фрейдом в его учении о психоанализе. Такое состояние он называл «раздвоением личности».

Весьма существенный вклад в исследование внутриличностных конфликтов внесли К. Хорни и Э. Фромм. Они установили, что существуют три основных формы проявления внутриличностного конфликта: движение к людям, движение от людей и движение против людей.

Сущность внутриличностного конфликта как нереализованную потребность в самоактуализации рассматривал А. Маслоу, опираясь на свою теорию потребностей.

Если учесть все многообразие подходов к пониманию внутриличностного конфликта, то можно выделить семь основных типов.

1. *Мотивационный конфликт* – столкновение мотивов или компонентов психологической структуры личности, исследованной З. Фрейдом.

2. *Конфликт нереализованного желания* – столкновение сильного влечения, желания с действительностью, которая не позволяет личности реализовать свое желание (З. Фрейд).

3. *Адаптационный конфликт* возникает в результате нарушения равновесия между субъектом и окружающей средой и воплощается в дезадаптации, т.е. в разрушении (или отсутствии) социальной или профессиональной адаптации, приспособления индивида к изменяющимся жизненным ситуациям [3].

4. *Ролевой конфликт* выражается в переживаниях, связанных с невозможностью одновременно реализовать несколько различных ролей (межролевой внутриличностный конфликт), а также с различным пониманием требований, предъявляемых самой личностью и ее социальным окружением (внутриролевой конфликт).

5. *Конфликт неадекватной самооценки* возникает в результате расхождения между притязаниями личности и ее оценкой своих возможностей, которое приводит к возникновению повышенной тревожности, мнительности, эмоциональным срывам и т.п.

6. *Нравственный конфликт* – столкновение между желанием и долгом, между нравственными нормами и стереотипами, с одной стороны, и несоответствующими им личными привязанностями и поступками, с другой.

7. *Невротический конфликт* – психогенное расстройство, в основе которого лежит непродуктивное и иррациональное разрешение противоречия между личностью и значимыми для нее сторонами действительности. И чаще всего такая личность нуждается в психотерапевтическом воздействии.

Межличностный конфликт – это наиболее часто возникающий в организации тип конфликта. Межличностный конфликт отражает психологическую атмосферу всей организации и отдельного коллектива.

Чаще всего на их развязывание влияют следующие факторы:

– личностные особенности индивида, включая его темперамент, характер, мировоззрение, ценностные ориентации, его интересы, потребности и представление о самом себе;

- социальные роли, выполняемые индивидом в той или иной общности;
- восприятие и оценка индивидом своего социального окружения;
- неудовлетворительные коммуникации (официальные и личные);
- поведение индивида по отношению к другим людям;
- нарушение внутригрупповых норм поведения, расщепление коллектива на различные группировки («старые» и «новички», «незаменимые»);
- неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе.

Наиболее типичными причинами, приводящими к возникновению конфликтных ситуаций в межличностном общении, могут быть следующие:

- 1) принижение личности партнера, негативная оценка его поступков, действий;
- 2) подчеркивание разницы между собой и партнером (завышение своих достоинств и принижение таковых у партнера);
- 3) приуменьшение вклада партнера в общее дело;
- 4) попытка обсуждать вопрос рационально, игнорируя состояние партнера, испытывающего сильную негативную эмоцию;
- 5) полное непонимание или нежелание понять партнера, отсутствие эмоционального контакта с ним.

Наиболее известная типология межличностных конфликтов на производстве принадлежит Н.В. Гришиной (1990 г.), которая рассматривает их как вертикальные и горизонтальные, так и различные модификации.

1. Конфликты, возникающие как реакция на препятствие к достижению основных целей деятельности, получение определенного продукта (например, деловые споры по поводу производственного задания, недостатков в организации труда, невыполнения функциональных обязанностей и т.д.).

2. Конфликты, вызванные факторами, препятствующими достижению людьми личных целей трудовой деятельности (например, конфликты по поводу заработной платы, премий, отпусков и т.д.).

3. Конфликты, обусловленные несоответствием поведения партнеров по работе нормам и ценностям, принятым в коллективе (например, различное отношение к опозданиям на работу, несовпадение у членов коллектива ожиданий относительно поведения людей, занимающих определенные служебные позиции и т.д.).

4. Конфликты, возникающие на основе личных взаимоотношений людей, из притязаний, особенностей личности (здесь необходимо вспомнить о взаимных симпатиях и антипатиях между людьми, имеющих место в каждом коллективе и формирующих во многом социально-психологический климат).

Следовательно, межличностный конфликт можно определить как взаимное отрицательное восприятие людей, вызванное несовместимостью их взглядов, интересов, оценок или потребностей, и связанную с этим отрицательную реакцию на слова и поступки человека, рассматриваемого в качестве нежелательного партнера или соперника.

Конфликт между личностью и группой возникает, если личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы (сложившихся в группе норм поведения и труда), когда ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности. Конфликт возникает из-за несоответствия компетентности руководителя и компетентности специалистов коллектива, из-за неприятия группой нравственного облика и характера руководителя.

Межгрупповой конфликт. Само понятие «межгрупповой конфликт» предполагает, что конфликтный процесс возникает во взаимодействии между различными группами и может осуществляться по различным причинам, в различных условиях, формах, с различной степенью напряженности. Фактически там, где имеет место межгрупповое взаимодействие, могут возникать и, как правило, возникают межгрупповые конфликты.

Формы проявления межгрупповых конфликтов столь же разнообразны, как и разнообразны цели, интересы, ценности, которые объединяют различных людей в группы; условия существования этих групп, способы их взаимодействия с другими группами и обществом в целом; состав этих групп (профессиональный, национальный, возрастной и т.п.), а также способы их организации и функционирования.

Из всех причин, приводящих к межгрупповым конфликтам, можно выделить три основные:

- 1) объективные условия взаимодействия, связывающие или разделяющие социальные группы;
- 2) внутригрупповые процессы, в том числе конфликтные, протекающие в каждой из взаимодействующих групп;
- 3) содержание и направленность межгрупповых взаимодействий.

Наиболее глубоко межгрупповые конфликты исследованы в конфликтологических теориях К. Маркса, Р. Дарендорфа и Л. Козера.

2.2. Причины возникновения конфликтов

Проблема выявления причин конфликтов занимает ключевое место в поиске путей их предупреждения и конструктивного решения.

Возникновение и развитие конфликтов обусловлено действием следующих причин:

- 1) организационно-управленческих;
- 2) социально-психологических;
- 3) личностных.

Первая группа причин носит объективный характер, вторая и третья – субъективный (рис. 2.1).

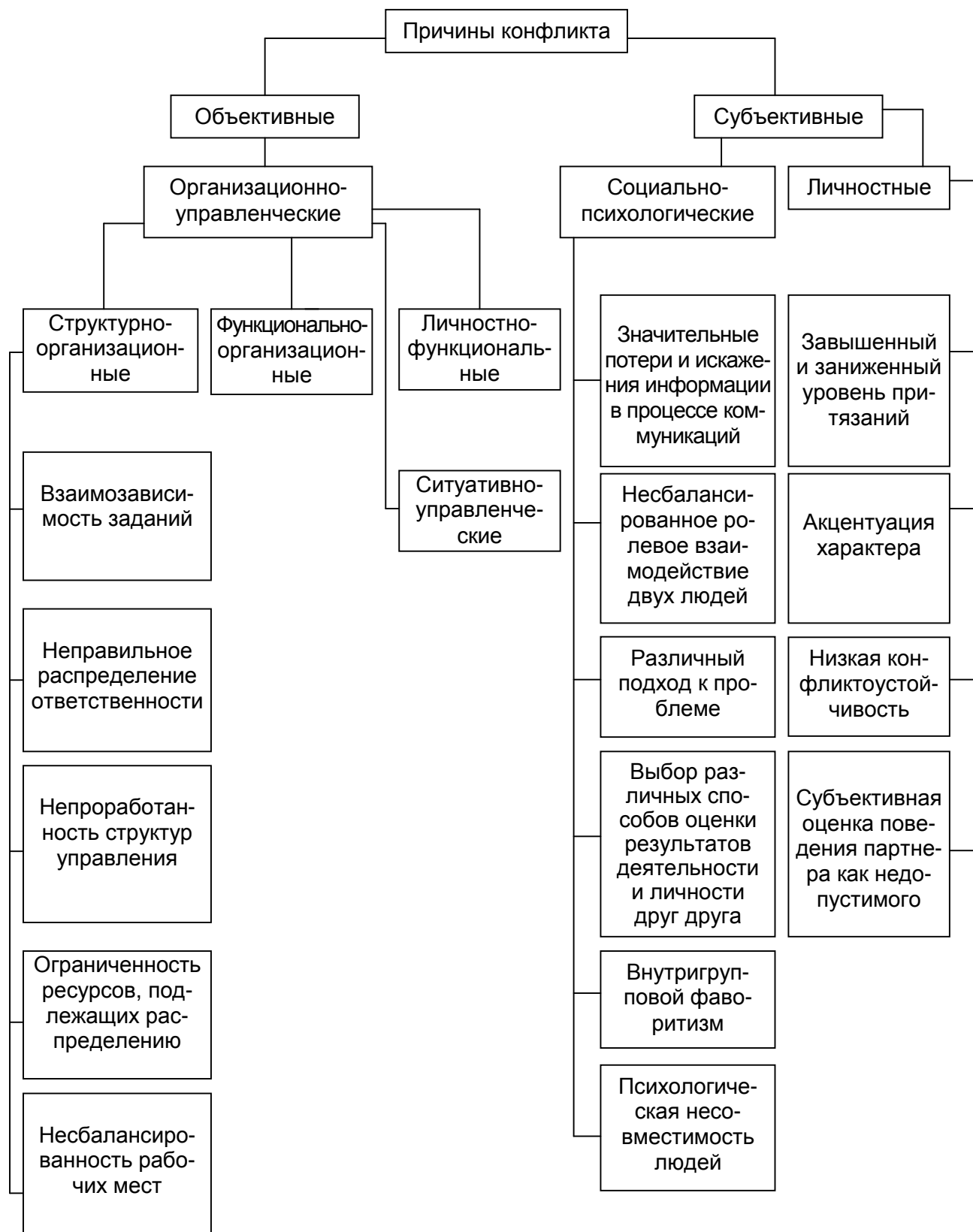


Рис. 2.1. Классификация причин конфликтов в организации

К числу объективных причин можно отнести главным образом те обстоятельства социального взаимодействия людей, которые привели к столкновению их интересов, мнений, установок и т.п.

Субъективные причины конфликтов в основном связаны с теми индивидуальными психологическими особенностями оппонентов, которые приводят к тому, что они выбирают именно конфликтный, а не какой-нибудь другой способ разрешения создавшегося противоречия.

1. Организационно-управленческие причины конфликтов.

Организационно-управленческие причины конфликтов связаны с созданием и функционированием организаций, коллективов, групп подразделяются на следующие:

- структурно-организационные;
- функционально-организационные;
- личностно-функциональные;
- ситуативно-управленческие.

Структурно-организационные причины конфликтов заключаются в несоответствии структуры организации требованиям деятельности, которой она занимается. Структура организации должна определяться задачами, которые эта организация будет решать или решает, структура создается под задачи. К основным структурно-организационным причинам относятся:

- взаимозависимость заданий;
- неправильное распределение ответственности;
- непроработанность структуры управления;
- ограниченность ресурсов, подлежащих распределению;
- несбалансированность рабочих мест и т.д.

Функционально-организационные причины конфликтов вызваны неоптимальностью функциональных связей организации с внешней средой; между структурными элементами организации, между отдельными работниками.

Функциональные связи между структурными подразделениями организации должны соответствовать требованиям деятельности и объективным законам функционирования самой организации. Этим же требованиям должны соответствовать функциональные взаимосвязи между отдельными работниками коллектива.

Личностно-функциональные причины конфликтов связаны с неполным соответствием работника по профессиональным, нравственным и другим качествам, требованиям занимаемой должности. Существенные требования к личностным качествам работника представляют деятельность и необходимость взаимодействия с окружающими. Если человек не соответствует этим требованиям, то возможны конфликты между ним и руководителями, подчиненными, коллегами.

Ситуативно-управленческие причины конфликтов обусловлены ошибками, допускаемыми руководителями и подчиненными в процессе решения управленческих и других задач.

Невыполнение работниками задач, поставленных руководством, создает возможность конфликта. Принятие ошибочного управленческого решения приводит к конфликту между тем, кто принял это решение и его исполнителями.

2. Социально-психологические причины конфликтов.

К ним относятся причины, которые обусловлены непосредственным взаимодействием людей, фактором их включения в социальные группы:

- значительные потери и искажения информации в процессе коммуникации;
- несбалансированное ролевое взаимодействие двух людей;
- различный подход к проблеме;
- выбор различных способов оценки результатов деятельности и личности друг друга;
- внутригрупповой фаворитизм, т.е. предпочтение членов своей группы представителям других социальных групп;
- психологическая несовместимость людей.

3. Личностные причины конфликтов.

Эти причины связаны прежде всего с индивидуально-психологическими особенностями его участников. К ним относятся:

- завышенный или заниженный уровень притязаний;
- акцентуация характера;
- низкая конфликтоустойчивость;
- субъективная оценка поведения партнера как недопустимого.

Кроме перечисленных причин к возникновению конфликта может привести употребление конфликтогенов.

Конфликтогенами называются слова, действия (бездействие), могущие привести к конфликту [38].

Типы конфликтогенов:

- а) стремление к превосходству:
 - прямые проявления превосходства: приказание, угроза, замечание или другая любая отрицательная оценка, критика, обвинение, насмешка, издевка, сарказм;
 - снисходительное отношение, т.е. проявление превосходства, но с оттенком доброжелательности;
 - хвастовство;
 - категоричность (безапелляционность, излишняя уверенность в своей правоте, самоуверенность);
 - навязывание своих советов;
 - перебивание собеседника;
 - утаивание информации (отсутствие информации вызывает состояние тревоги);
 - нарушение этики (намеренные или преднамеренные);
 - подшучивание;
 - обман или попытка обмана;

- напоминание (возможно и непреднамеренное) о какой-то проигрышной для собеседника ситуации;
- перекладывание ответственности на другого человека;
- б) проявление агрессивности (от лат. *aggressio* – нападение):
 - природная агрессивность (выражение протеста против своего «неправноправного», зависимо от других положения). Полное отсутствие агрессивности граничит с апатией или бесхарактерностью, ибо означает отказ от борьбы, но человек с повышенной агрессивностью – конфликтоген;
 - ситуативная агрессивность возникает в ответ на внутренние конфликты, вызванные сложившимися обстоятельствами. Ответная реакция на конфликтоген – фрустрация. Это состояние возникает вследствие реальной или воображаемой помехи, препятствующей достижению цели (причина неврозов);
 - в) проявление эгоизма (от лат. *ego* – я) – добиваться чего-то для себя обычно за счет других.

В качестве примера конкретных объективных причин конфликтов, существующих на железнодорожном транспорте, воспользуемся результатами исследования, проведенного автором данного пособия (на занятиях с руководителями среднего и высшего уровня управления ДВЖД и ЗабЖД было проведено исследование причин конфликтов в организациях). Причины конфликтов были проранжированы в зависимости от частоты возникновения и дифункциональности последствий (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Причины конфликтов в организации ДВЖД и ЗабЖД

Причины	Вид конфликта
Несвоевременная поставка сырья и материалов; отсутствие запасных частей для ремонта, изношенное и морально устаревшее оборудование	Организационно-технологический (производственный)
Количество и качество рабочей силы	
Неудовлетворительное состояние рабочих мест	
Отсутствие необходимых средств для соблюдения правил личной гигиены	
Несоблюдение правил техники безопасности	
Невыполнение плановых заданий	
Несоблюдение технологических норм	
Несбалансированность рабочих мест	
Нехватка автотранспорта	
Доставка к месту работы и обратно	
Отдаленность обслуживаемых объектов	
Несогласованность требований, выданных исполнителю представителями разных служб	
Низкие заработки	Конфликты в социально-экономической системе организации
Задержка и невыплата зарплаты за произведенный труд	
Несовершенная система стимулирования	
Вынужденные отпуска без сохранения заработной платы	

2.3. Процесс возникновения и протекания конфликта в организации (модель конфликта)

Развёртывание конфликтов в организации характеризуется сложной динамикой. Решающее значение имеют социально-экономические факторы развития производства, с которыми связаны условия труда, его техническая и энергетическая вооружённость, ритмичность работы, обеспечение предприятий комплектующими материалами и оборудованием, уровень заработной платы. Если эти условия не удовлетворяют интересы и справедливые требования работающих, в коллективе предприятия возникает неблагоприятная социально-психологическая обстановка – нарастает социальная напряжённость, главным вектором развития которой становится вертикальная направленность – шквал недовольства работников действиями администрации.

Модель конфликта изображена на рис. 2.2 [3].

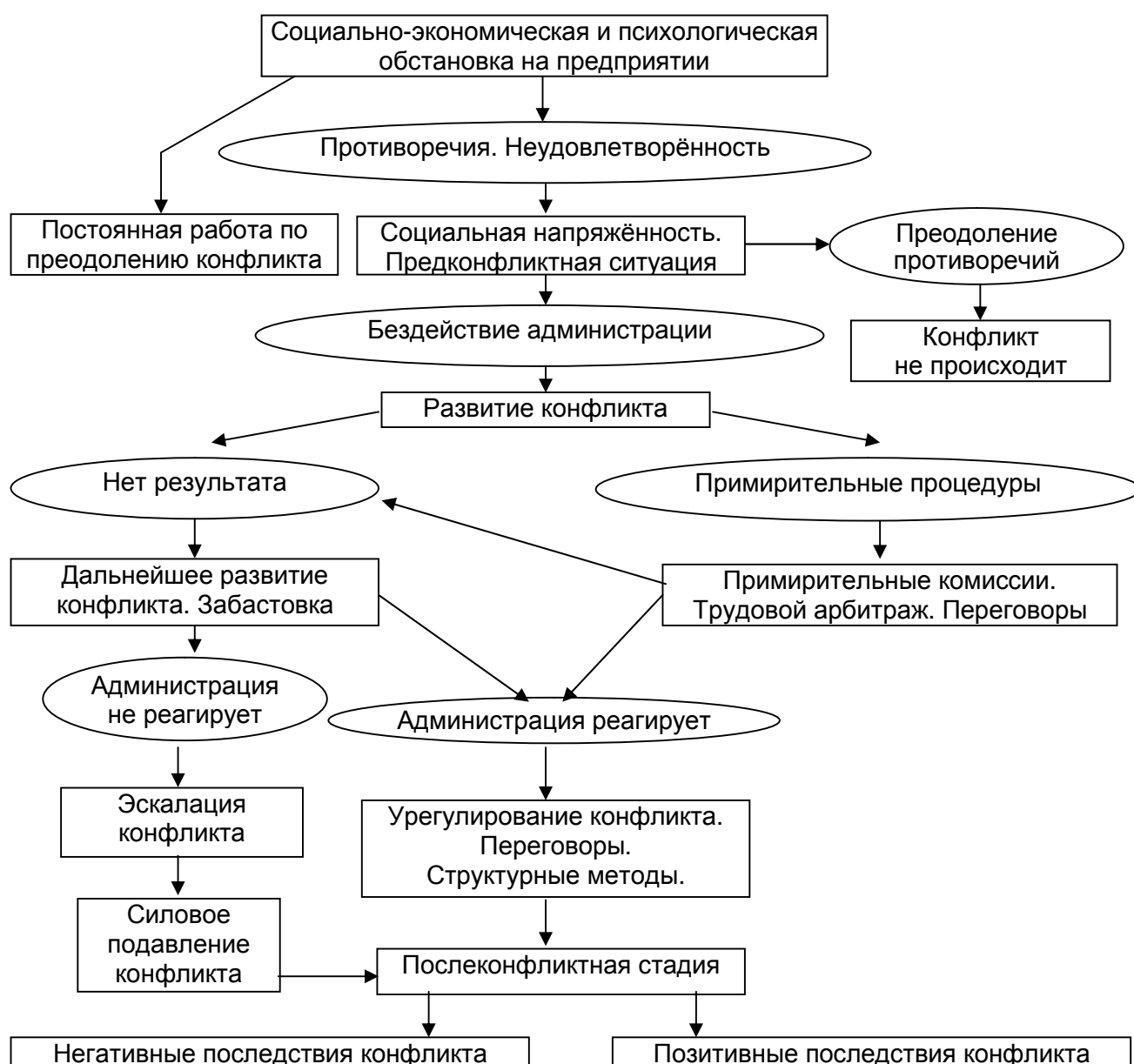


Рис. 2.2. Модель конфликта

2.4. Последствия конфликтов в организации

Последствия конфликта становятся позитивными (функциональными) или негативными (дисфункциональными) в зависимости от управления ими.

В табл. 2.2 представлены последствия конфликтов в организации.

Конечно, как негативные, так и позитивные последствия конфликтов нельзя абсолютизировать, рассматривать вне конкретной ситуации. Реальное соотношение функциональных и дисфункциональных последствий конфликта непосредственно зависит от их природы, порождающих их причин, а также от умелого управления конфликтами [28].

Таблица 2.2

Последствия конфликтов в организации

Позитивные	Негативные
<i>Мобилизация внимания, интереса и ресурсов для решения проблем</i> – экономия рабочего времени и средств организации. (Очень часто назревшие вопросы, особенно те, которые касаются всей организации, не решаются до тех пор, пока не возникает конфликт, поскольку при бесконфликтном, «нормальном» функционировании из уважения к организационным нормам и традициям, а также из чувства вежливости руководители и сотрудники нередко обходят острые вопросы)	<i>Неудовлетворенность участников конфликта пребыванием в организации</i> (рост фрустраций, депрессий, стрессов и т.п. и, как следствие, снижение производительности труда, увеличение текучести кадров)
<i>Инициирование изменений, обновления, прогресса.</i> (Новое всегда есть отрицание старого, а поскольку как за новыми, так и за старыми идеями и формами организации всегда стоят определенные люди, постольку любое обновление невозможно без конфликтов)	<i>Отвлечение персонала от реальных проблем и целей организации</i> (смещение этих целей в сторону групповых эгоистических интересов и обеспечение победы над противником)
<i>Артикуляция</i> – четкая формулировка и выражение интересов, предание гласности реальных позиций сторон по тому или иному вопросу. (Это позволяет яснее увидеть назревшую проблему и создает благоприятную почву для ее решения)	<i>Нарастание эмоциональности и иррациональности</i> (враждебности и агрессивности поведения, недоверия к руководству и окружающим)
<i>Побуждение участников к взаимодействию и выработке новых более эффективных решений</i> (обычно это происходит тогда, когда стороны проявляют понимание интересов друг друга и осознают невыгодность углубления конфликта)	<i>Дестабилизация организации</i> (порождение хаотических и анархических процессов, снижение управляемости);
<i>Преодоление традиций группового мышления, конформизма, «синдрома покорности».</i> (В результате этого возрастает способность персонала к разработке оригинальных идей, нахождению оптимальных путей решения проблем организации)	<i>Отвлечение участников конфликта от решения задач организации</i> (бесплодная растрата их сил, энергии, ресурсов и времени на борьбу друг с другом)

Позитивные	Негативные
<i>Развитие у участников конфликта способности к сотрудничеству в будущем (честное соперничество повышает взаимное уважение и доверие, необходимые для дальнейшего сотрудничества)</i>	<i>Ослабление возможностей общения и сотрудничества с оппонентами в будущем</i>
<i>Вовлечение обычно пассивной части сотрудников в решение организационных проблем (это способствует личностному развитию сотрудников и служит решению целей организации)</i>	
<i>Формирование у участников конфликта чувства сопричастности (облегчает реализацию принятых решений)</i>	
<i>Разрядка психологической напряженности в отношениях между людьми (более четкое выяснение их интересов и позиций)</i>	
<i>Выявление неформальных групп (используется руководителем для повышения эффективности управления)</i>	
<i>Усиление групповой сплоченности</i>	

2.5. Конфликтные личности

Отечественные психологи Ф.М. Бородкин, Н.М. Коряк, В.П. Захаров, Е.С. Сидоренко описали 5 типов конфликтных личностей, так называемых «трудных» людей.

1. Демонстративный тип:

- хочет быть в центре;
- любит хорошо выглядеть в глазах других;
- его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся;
- ему легко даются поверхностные конфликты, любит свои страдания и стойкость;
- хорошо приспосабливается к различным ситуациям;
- рациональное поведение выражено слабо. Налицо поведение эмоциональное;
- планирование своей деятельности осуществляет ситуативно и слабо воплощает его в жизнь;
- кропотливой систематической работы избегает;
- не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо;
- часто оказывается источником конфликта, но не считает себя таковым.

2. Ригидный тип:

- подозрителен;
- обладает завышенной самооценкой;
- постоянно требует подтверждение собственной значимости;
- часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств;
- прямолинеен и негибок;
- с большим трудом принимает точку зрения окружающих, но не очень считается с их мнением;
- выражение почтения со стороны окружающих, воспринимается им как обида;
- мало критичен по отношению к своим поступкам;
- болезненно обидчив.

3. Неуправляемый тип:

- импульсивен, недостаточно контролирует себя;
- поведение плохо предсказуемо;
- ведет себя вызывающе, агрессивно;
- часто в запале не обращает внимание на общепринятые нормы;
- характерен высокий уровень притязаний;
- несамокритичен;
- во многих неудачах, неприятностях склонен обвинять других;
- не может грамотно спланировать свою деятельность или последовательно претворить планы в жизнь;
- недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами;
- из прошлого опыта (даже горького) извлекает мало пользы на будущее.

4. Сверхточный тип:

- скрупулезно относится к работе;
- предъявляет повышенные требования к себе;
- предъявляет повышенные требования к окружающим, при чем делает это так, что людям, с которыми он работает, кажется, что он придирается;
- обладает повышенной тревожностью;
- чрезмерно чувствителен к деталям;
- склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих;
- иногда вдруг порывает отношения с друзьями, знакомыми, потому, что ему кажется, что его обидели;
- страдает от себя сам, переживает свои просчеты, неудачи, подчас расплачиваясь за них даже болезнями (бессонницей, головными болями и т.д.);
- сдержан во внешних, особенно эмоциональных, проявлениях;
- не очень хорошо чувствует реальные взаимоотношения в группе.

5. Бесконфликтный тип:

- неустойчив в оценках и мнениях;
- обладает легкой внушаемостью;
- внутреннее противоречие;
- характерна некоторая непосредственность поведения;
- ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях;
- недостаточно хорошо видит перспективу;
- зависит от мнения окружающих, особенно лидеров;
- излишне стремится к компромиссу;
- не обладает достаточной силой воли;
- не задумывается глубоко над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих.

Эти люди имеют специфические психологические особенности, и наличие описанных личностей в организации может быть причиной конфликта в организации.

Для определения типа конфликтной личности см. прил. 1, 3–7, 13.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Назовите основные признаки, типы конфликтов в организации.
2. Раскройте механизм внутреннего конфликта.
3. Какие типы внутренних конфликтов Вы знаете?
4. Какие факторы влияют на развязывание межличностных конфликтов и каковы их причины?
5. Назовите причины, приводящие к межгрупповым конфликтам.
6. Что относится к основным причинам конфликтов в организации?
7. Каким образом употребление конфликтогена может привести к конфликту?
8. Назовите типы конфликтных личностей. Каким образом они влияют на возникновение конфликта в организации?
9. Что представляет собой модель конфликта?
10. Какие негативные последствия конфликта в организации?

3. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

3.1. Основные формы завершения конфликта

Управление конфликтами – это целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально-значимых задач [11].

Управление конфликтом – это перевод его в рациональное русло деятельности людей, осмысленное воздействие на конфликтное поведение социальных субъектов с целью достижения желаемых результатов.

Управление конфликтом включает:

- прогнозирование конфликтов;
- предупреждение одних и, вместе с тем, стимулирование других конфликтов;
- прекращение и подавление конфликтов;
- завершение конфликтов.

Прогнозирование – это представление о будущем конфликта с определенной вероятностью указания места и времени его возникновения. Прогнозирование конфликта – лишь предпосылки его предотвращения.

Предупреждение конфликта – это деятельность, направленная на недопущение его возникновения и разрушительного влияния на ту или иную сторону.

Не все конфликты необходимо предотвращать. Стимулирование конструктивных конфликтов, являющихся двигателем прогрессивных изменений, составляет весьма существенную сторону социального управления. Стратегия стимулирования конфликтов – это стратегия мобилизации активности того или иного общественного субъекта при решении жизненно важных проблем.

Формы завершения конфликта представлены на рис. 3.1.

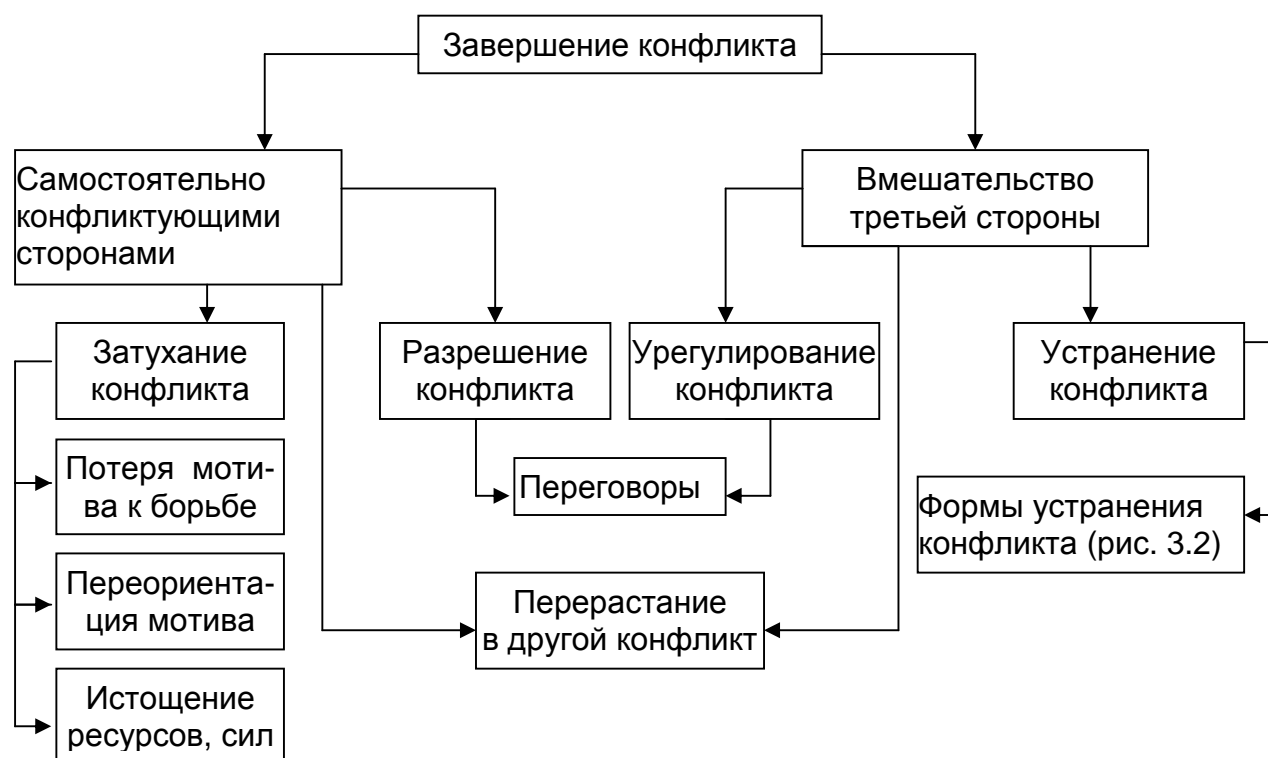


Рис. 3.1. Основные формы завершения конфликта

Затухание конфликта – это временное прекращение противодействия при сохранении основных признаков конфликта: противоречий и напряженных отношений. Конфликт переходит из явной формы в скрытую. Затухание конфликта обычно происходит в результате:

- истощения ресурсов обеих сторон, необходимых для борьбы;
- снижения важности объекта конфликта;
- переориентации мотивации оппонентов.

Разрешение конфликта – это окончание конфликта.

Разрешение конфликта – это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению. Разрешение конфликта предполагает активность обеих сторон по изменению условий, в которых они взаимодействуют, и устранению причин конфликта – это завершающий этап, окончание конфликта.

Урегулирование конфликта – это действие управляющего субъекта с целью смягчения, ослабления или перевода его в другое русло или на другой уровень отношений. Регулируемый конфликт – конфликт контролируемый. Урегулирование конфликта – это когда в устранении противоречий принимает участие третья сторона.

Устранение конфликта – это такое воздействие на него, в результате которого ликвидируются основные структурные элементы конфликта. Устранение конфликта возможно с помощью следующих способов:

- устранение объекта конфликта;
- устранение дефицита объекта конфликта;
- исключение взаимодействия оппонентов на длительное время;
- изъятие из конфликта одного из оппонентов (увольнение, перевод).

Формы устранения конфликта представлены на рис. 3.2.

Перерастание в другой конфликт происходит, когда в отношениях сторон возникает новое, более значимое противоречие, и происходит смена конфликта.

Исход конфликта рассматривается как результат борьбы с точки зрения состояния сторон и их отношения к объекту конфликта.

Исходом конфликта могут быть:

- устранение одной или обеих сторон;
- приостановка конфликта с возможностью его возобновления;
- победа одной из сторон (овладение объектом конфликта);
- деление объекта конфликта (симметричное или асимметричное);
- согласие о правилах совместного использования объекта;
- равнозначная компенсация одной из сторон за овладение объектом другой стороны;
- отказ обеих сторон от посягательств на данный объект;
- альтернативное определение таких объектов, которые удовлетворяют интересы обеих сторон [2].

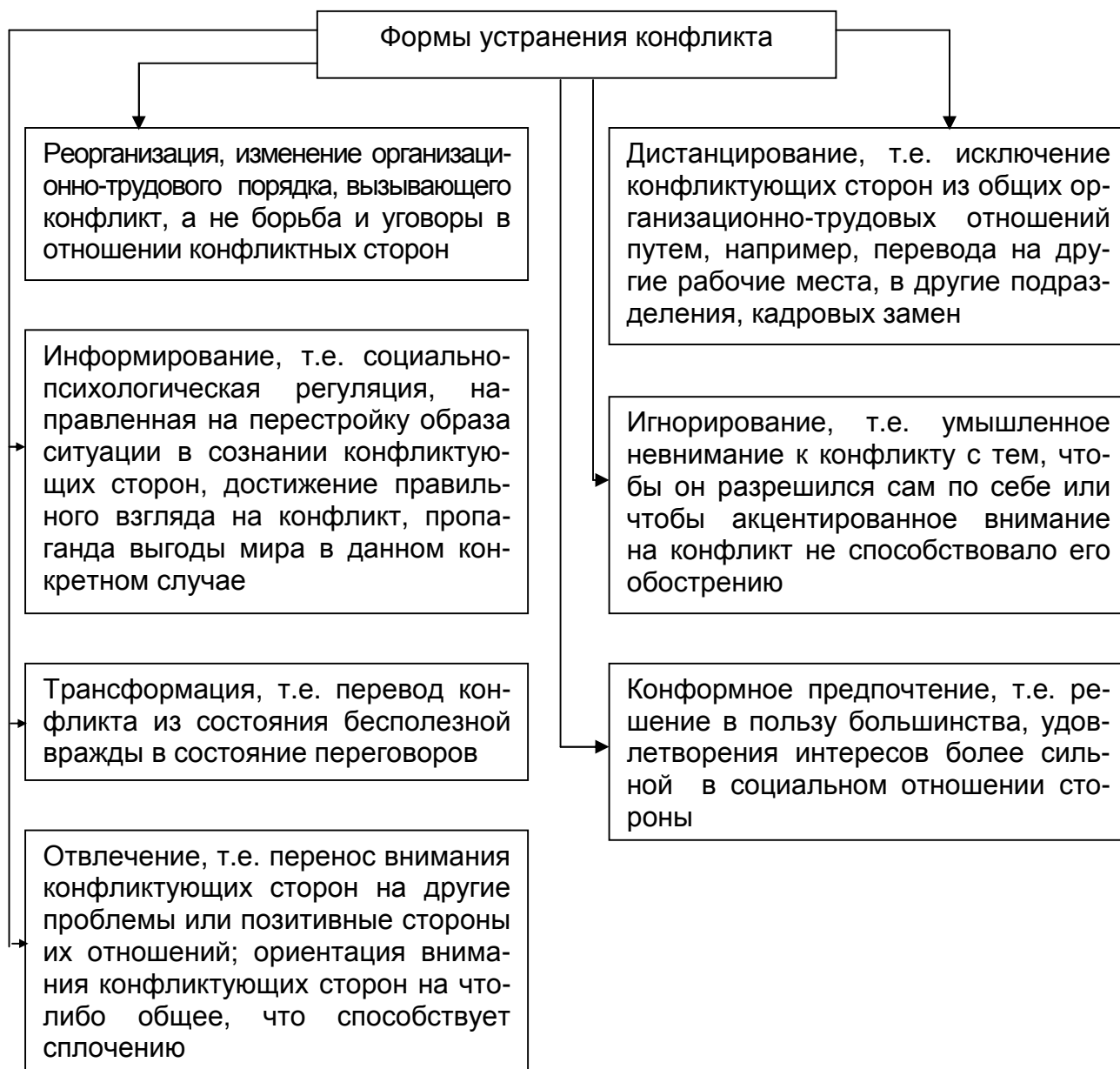


Рис. 3.2. Формы устранения конфликта

По мнению американского конфликтолога М. Дойча, основным критерием разрешения конфликта является удовлетворенность сторон его результатами. Отечественный педагог В.М. Афонькова выделила следующие критерии разрешенности конфликта:

- прекращение противодействия;
- устранение травмирующих факторов;
- достижение цели одной из конфликтующих сторон;
- изменение позиции индивида;
- формирование навыка активного поведения индивида в аналогичных ситуациях в будущем.

Важно, чтобы при разрешении конфликта было найдено решение проблемы, из-за которой он возник. Чем полнее разрешено противоречие, тем больше шансов для нормализации отношений между участниками, меньше вероятность перерастания конфликта в новое противоборство.

3.2. Способы разрешения внутриличностных конфликтов

Под разрешением внутриличностного конфликта понимается восстановление согласованности компонентов внутреннего мира личности, установление единства психики, снижение остроты противоречий жизненных отношений. Виды последствий внутриличностных конфликтов представлены на рис. 3.3.

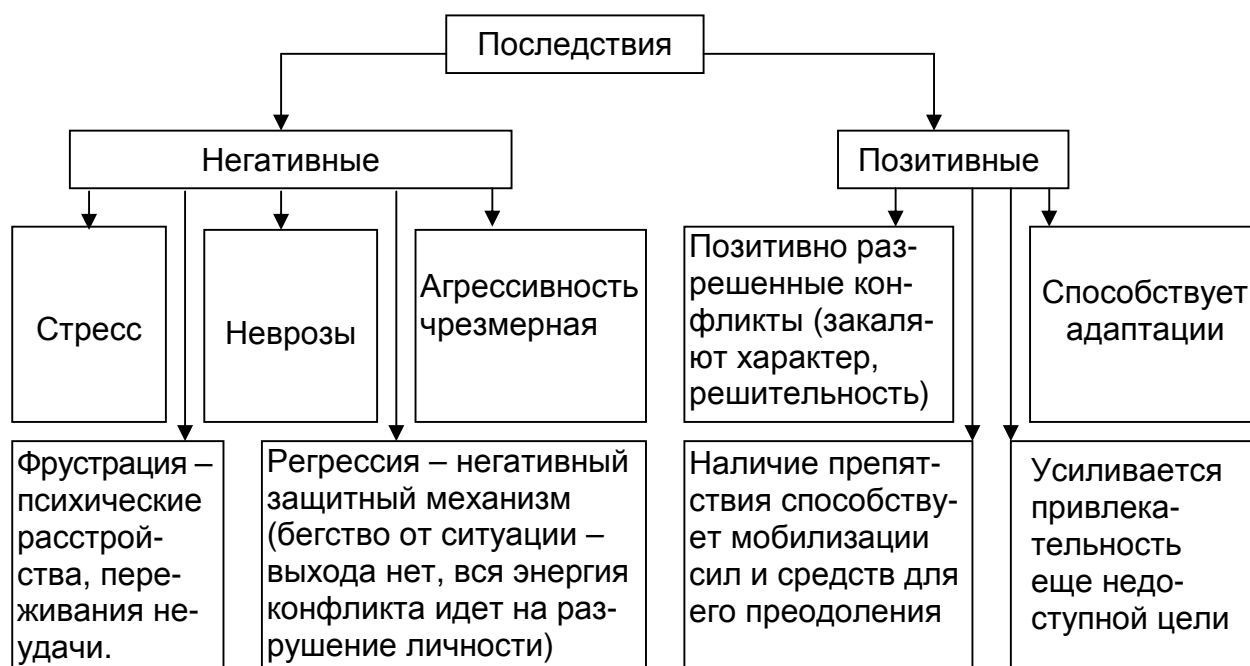


Рис. 3.3. Виды последствий внутриличностных конфликтов

Преодоление внутриличностного конфликта обеспечивается образованием и действием защитных механизмов, которые существуют у человека на подсознательном уровне и способствуют снятию напряжения. Механизмы защиты представлены в табл. 3.1.

На разрешение внутриличностных конфликтов влияют мировоззренческие установки, волевые качества, темперамент, половозрастные особенности личности.

Существует эффективный способ разрешения конфликта – катарсис, т.е. освобождение от агрессивных импульсов путем направления их на различные эрзац-объекты (куклы-противники, физическая нагрузка, разорвать в клочья старые журналы, поколотить кулаками матрац и т. д.).

Таблица 3.1

Виды психологических механизмов защиты личности

Механизм защиты	Содержание механизма
Агрессия	Реакция индивида в виде злобных нападок на того, кто дает нелестную оценку ему, что может поколебать представления индивида о себе
Вымещение (замещение)	Переориентация отрицательного импульса или неприятного чувства с одного объекта, недоступного для ответного действия, на другой, более достигаемый, особый объект или на самого себя
Проекция	Бессознательное приписывание другому лицу собственных негативных чувств, желаний, черт
Идеализация	Формирование идеализированного представления личности о себе, о своем «Я», непризнание своих ошибок, недостатков
Отрицание	Отрицание причастности индивида к событию или возможному знанию о событии: «я ничего об этом не знал», «это не мое», «мне так сказали», «я ничего такого не говорил»
Забывание или вытеснение	Забывание того, что неприятно личности: образы и имена людей, общение с которыми ассоциируется с неприятными воспоминаниями по отношению к себе
Дискредитация	Принижение источника информации, который дает отрицательную оценку личности, нарушающую сложившийся «Я – образ»: «кто бы говорил, только не ты», «а судьи кто?»
Идентификация	Отождествление себя с другим человеком, группой, как образом поведения, форма подражания для облегчения своего поведения с окружающими
Конверсия (превращение)	Превращение неприятной для индивида ситуации в шутку для сохранения его самолюбия, его «Я»; с юмором воспринимая сделанные замечания, создавшуюся ситуацию
Сублимация	Снятие напряжения путем трансформации инстинктивных форм психики в более приемлемые для индивида и общества (переключение энергии на творчество, шутки и др.)
Рационализация	Объяснение своих поступков чувством собственного достоинства

Существует ряд условий предупреждения внутриличностных конфликтов:

- наличие устойчивой системы ценностей и мотивов личности; адаптивность и гибкость; оптимистическое отношение к жизни; правдивость в отношениях; умение управлять своими желаниями и эмоциями; уточнение иерархий ролей; своевременное решение возникающих проблем и др.
- адаптивность и гибкость; оптимистическое отношение к жизни; правдивость в отношениях; умение управлять своими желаниями и эмоциями; уточнение иерархий ролей; своевременное решение возникающих проблем и др.

- оптимистическое отношение к жизни; правдивость в отношениях; умение управлять своими желаниями и эмоциями; уточнение ролей; своевременное решение возникающих проблем и др.
- правдивость в отношениях; умение управлять своими желаниями и эмоциями; уточнение иерархий ролей; своевременное решение возникающих проблем и др.
- умение управлять своими желаниями и эмоциями; уточнение иерархий ролей; своевременное решение возникающих проблем и др.
- уточнение иерархий ролей; своевременное решение возникающих проблем и др.
- своевременное решение возникающих проблем и др.

Конфликту необходимо отводить соответствующее место (не драматизировать и уметь извлекать из конфликтной ситуации определенную пользу).

3.3. Межличностные стили и методы разрешения конфликтов

В конфликтологии с 70-х годов XX в. признано существование пяти стилей разрешения конфликтов: уклонение, конфронтация, приспособление, сотрудничество, компромисс. Эти пять стилей описали и предложили при обучении менеджеров американцы Кеннет Томас и Ральф Килменн. Эти пять стилей представляют двухмерную модель, основополагающими в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в ситуацию, и напористость, для которых характерен акцент на собственных интересах. Графически эта модель показана на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Межличностные стили разрешения конфликтов

1. *Уклонение (уход)* – это стремление выйти из конфликтного поля; отсутствие у вовлеченного в конфликтную ситуацию желания сотрудничать; одна из сторон, которой предъявлено «обвинение», переводит тему в другое русло. Такой стиль оставляет проблему на завтрашний день, тем самым создавая эффект «снежного кома», который растет, накапливая обиды, неясности в отношениях.

2. *Приспособление* – это склонность участников конфликта смягчить, сгладить конфликтную ситуацию, сохранить или восстановить гармонию во взаимоотношениях посредством уступчивости.

3. *Конфронтация* – стремление добиваться осуществления собственных интересов без учета интересов других сторон, непосредственно участвующих в конфликте; стороны стремятся разорвать связи, делающие их элементами данного единства, взаимодействия.

4. *Сотрудничество* – это максимальная реализация участниками конфликта собственных интересов, предполагающая совместный поиск такого решения, которое отвечало бы устремлениям всех конфликтующих сторон.

5. *Компромисс* – это расположенность участвующих в конфликте к урегулированию разногласия на основе взаимных уступок, достижения частичного удовлетворения своих интересов. Но компромисс имеет недостатки: создается почва для уловок. По мнению Д. Лоуэлла: ... «компромисс – хороший зонтик, но плохая крыша, на какое-то время он целесообразен...».

Эти стили используются в определенных ситуациях, в которых применение их наиболее эффективно. Типичные ситуации, в которых рекомендуется применять данные стили разрешения конфликта см. в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Типичные ситуации, в которых рекомендуется применять данные стили разрешения конфликта

Стили	Типичные ситуации
Конфронтация	<ul style="list-style-type: none"> Исход очень важен для Вас, и Вы делаете большую ставку на новое решение возникшей проблемы. Вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения, и представляется очевидным, что предлагаемое Вами решение – наилучшее. Решение необходимо принять быстро, и вы имеете достаточно власти для этого. Вы чувствуете, что у Вас нет иного выбора и что вам нечего терять. Вы находитесь в критической ситуации, которая требует мгновенного реагирования. Вы не можете дать понять группе людей, что находитесь в тупике, тогда как кто-то должен повести их за собой. Вы должны принять нестандартное решение, но сейчас Вам необходимо действовать, и у Вас достаточно полномочий для этого шага
Уклонение	<ul style="list-style-type: none"> Напряженность слишком велика, и Вы ощущаете необходимость ослабления накала. Исход не очень важен для Вас или Вы считаете, что решение настолько тривиально, что не стоит тратить на него силы. У Вас трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности. Вы знаете, что не можете или даже не хотите решить кон-

	<p>фликт в свою пользу.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Вы хотите выиграть время, может быть для того, чтобы получить дополнительную информацию или заручиться чьей-либо поддержкой. • Ситуация очень сложна, и Вы чувствуете, что разрешение конфликта потребует слишком многого от вас. • У Вас мало власти для решения проблемы или для ее решения желательным для Вас способом. • Вы чувствуете, что у других больше шансов решить эту проблему. • Попытаться решить проблему немедленно – опасно, поскольку вскрытие и открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию
--	--

Окончание табл. 3.2

Стили	Типичные ситуации
Приспособление	<ul style="list-style-type: none"> • Вас не особенно волнует случившееся. • Вы хотите сохранить мир и добрые отношения с другими людьми. • Вы понимаете, что правда на вашей стороне. • У вас мало власти или мало шансов победить. • Вы полагаете, что другой человек может извлечь из этой ситуации полезный урок, если Вы уступите его желаниям, даже не соглашаясь с тем, что он делает, или считая, что он совершает ошибку
Сотрудничество	<ul style="list-style-type: none"> • Решение проблем очень важно для обеих сторон, и никто не хочет полностью от него уклониться. • У Вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной. • У Вас есть время поработать над возникшей проблемой. • Вы и другой человек осведомлены о проблеме, и желания обеих сторон известны. • Вы и Ваш оппонент хотите поставить на обсуждение некоторые идеи и потрудиться над выработкой решения. • Вы оба способны изложить суть своих интересов и выслушать друг друга. • Обе вовлеченные в конфликт стороны обладают равной властью или игнорируют разницу в положении для того, чтобы на равных искать решение проблемы
Компромисс	<ul style="list-style-type: none"> • Обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы. • Вы хотите прийти к решению быстро, потому что у вас нет времени или потому, что это более экономичный и эффективный путь. • Вас может устроить временное решение. • Вы можете воспользоваться кратковременной выгодой. • Другие подходы к решению проблемы оказались не-

	<p>эффективными.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Удовлетворение вашего желания имеет для Вас не слишком большое значение, и Вы можете несколько изменить поставленную вначале цель. • Компромисс позволит Вам сохранить взаимоотношения, и Вы предпочитаете получить хоть что-то, нежели все потерять
--	--

Методы разрешения конфликтов.

1. *«Социальная дистанция»*. Этот метод основан на умении личности соблюдать принципы «социальной дистанции» во взаимоотношениях с другими людьми. Причем нет и не может быть единой, раз навсегда данной дистанции, которой необходимо придерживаться во взаимодействиях с разными людьми.

В любом случае нельзя забывать, что «социальная дистанция» выражает степень социально-психологической совместимости, близости или отдаленности людей.

2. *«Правило разнообразия»*. Чем больше взаимной заинтересованности партнеров по общению, разнообразнее их интересы и больше совпадения этих интересов, тем значительнее ресурс сотрудничества и меньше возможностей для возникновения конфликтного противостояния. Необходимо не «сводить друг на друге свет клином», всегда быть личностью, сохраняющей в определенной мере свою психологическую независимость.

3. *«Значимость другого»*. Этот метод основан на том, чтобы предоставить человеку возможность для проявления его личной значимости, дать возможность почувствовать себя «своим человеком», так как в этом случае люди чувствуют себя в безопасности, раскованно, открыты для других.

4. *«Исключаемая социальная демонстрация»* состоит в исключении произвольного или непроизвольного подчеркивания различий между партнерами, не демонстрировать свои достоинства, успехи, интеллект, силу.

5. *«Соучастие»* заключается в целенаправленном стремлении исключить у партнера возможность думать о том, что его игнорируют, не принимают во внимание его заботы, интересы, потребности, с ним не считаются.

3.4. Структурные методы управления конфликтами

Методы управления конфликтом – это прием и способы, позволяющие осуществлять контроль за его протеканием и целенаправленно влиять на его последствия.

Эти методы связаны с использованием изменений в структуре организации для разрешения конфликтов, уже получивших развитие. Структурные методы управления конфликтами представлены в табл. 3.3.

Таблица 3.3

Структурные методы управления конфликтом

Наименование метода	Содержание метода
Использование руководителями своего положения в организации	Приказ, распоряжение, директива и т.п.
«Разведение» частей организации – участников конфликта	«Разведение» по ресурсам, целям, средствам и т.д. Снижение взаимозависимости (дифференциация и автономизация подразделений)
Введение специальных интеграционных механизмов	Общий заместитель, куратор или координатор; промежуточная служба, координирующая взаимозависимые подразделения

Окончание табл. 3.3

Наименование метода	Содержание метода
Введение специальных координационных механизмов	Создание упорядоченной цепи команд (если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-либо вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Установление управленческой иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации)
Разработка и реализация общеорганизационных комплексных целей	Слияние разных подразделений и наделение их общей задачей, общей целью (например, объединение отдела кадров в отдел развития персонала, призванный заниматься развитием каждого отдельного работника в плане его «роста», а не только расчетно-учетными функциями)
Разъяснение требований к работе	Четкое распределение и разъяснение прав и обязанностей, полномочий и ответственности – предоставить каждому работнику исчерпывающую информацию, связанную с определением его прав, обязанностей, ответственности за трудовое поведение
Интеграционно-ориентирующая структура санкций, вознаграждений и наказаний	Система вознаграждений и, по возможности, наказаний должна стимулировать вклад в достижение общеорганизационных целей

Кроме перечисленных методов управления, которые эффективны, как правило, в предупреждении конфликтных ситуаций, имеются и другие способы, которые в данном учебном пособии не рассматриваются.

3.5. Метод картографии конфликта

Этот метод предложен австрийскими специалистами по урегулированию конфликтов Хеленой Корнеулиус и Шошаной Фейр [17].

Процесс картографии состоит из следующих этапов.

Этап 1-й. Определить проблему заявлением общего характера.

Этап 2-й. Оpoznать и назвать главных участников.

Этап 3-й. Определить нужды (потребности) и опасения каждого участника или группы.

Этап 4-й. Выработать альтернативы.

Карта конфликта в общем виде представлена на рис. 3.5.

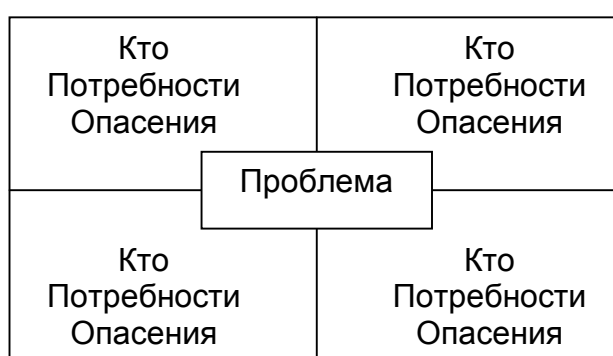


Рис. 3.5. Карта конфликта

На первом этапе необходимо описать конфликт. Известны две модели описания конфликта – структурная и процессуальная. Первая – концентрирует внимание на анализе условий, лежащих в основе конфликта, и на установлении параметров, влияющих на конфликтное поведение. Вторая модель делает акцент на процессе протекания конфликта, т.е. на его возникновении, последующих стадиях и фазах, конечном исходе. Часто при описании конфликта используется совмещение этих моделей, позволяющее отразить особенности структуры и динамики конкретного конфликта, оттенить его социально-психологическую специфику.

Если конфликт возник между личностью и группой из-за отсутствия доверия, то проблему можно выразить как «общение», «взаимоотношения»; если от несогласованности в работе, то проблема выражается как «распределение нагрузки».

На втором этапе выявляются главные участники конфликта. Это могут быть и отдел, и отдельная группа сотрудников, и целая организация,

т.е. те, кто имеет общие потребности. Кто являются участниками конфликта см. подразд. 1.2.

На третьем этапе выявляются основные потребности (нужды) и опасения, связанные с этой потребностью, всех участников конфликта. Потребности это все то, что может казаться важным для человека: желания, ценности, интересы. Термин «опасение» означает тревогу, озабоченность участников конфликта при невозможности реализовать свои потребности.

В табл. 3.4 представлены наиболее часто высказываемые потребности и опасения при составлении карты конфликта.

Таблица 3.4

Потребности и опасения участников конфликта

Потребности		Опасения
1	2	
Ценности, относящиеся к цели жизни, желаемым результатам, исходу действий и т.п.	Ценности, касающиеся: <ul style="list-style-type: none"> – удобства жизни; – красоты; – мира; – равенства; – свободы; – справедливости; – удовольствия; – самоуважения; – дружбы; – общественного признания и т.п. 	Провал и унижения Финансовый крах Одиночество Потеря контроля над ситуацией Потеря работы Низкая заработная плата Неинтересная работа Быть подвергнутым критике или осуждению Что вами будут командовать и т.д.
Ценности, относящиеся к средствам, используемым человеком для достижения целей	Ценности касающиеся: <ul style="list-style-type: none"> – амбиций; – открытости; – честности; – доброжелательности; – интеллектуальности; – обязательности; – ответственности; – самоконтроля и т.п. 	

В результате составления карты проясняются точки совпадения интересов конфликтующих сторон, более ясно проявляются опасения каждой из сторон.

Четвертый этап – разработка альтернатив, т.е. определяются возможные пути выхода из создавшейся ситуации. На данном этапе используется метод мозговой атаки, который основан на гипотезе, позволяющей утверждать, что среди множества идей, высказанных участниками конфликта, можно найти несколько рациональных. На данном этапе происходит выработка альтернатив, выбор альтернативы (оценивается: осуществимость, достаточность, справедливость) и претворение в жизнь избранной альтернативы (кем, когда, сроки исполнения).

Рассмотрим использование метода картографии конфликта на примере конфликтной ситуации, которая была описана на занятии слушателями ЦППК ДВГУПС и ими же была разработана карта конфликта.

Ситуация: бригада производила работу, не указанную в наряде, так как ее члены не хотели тратить рабочее время на его оформление. При производстве работ были нарушены условия техники безопасности, которые могли бы привести к травматизму. При проверке администрацией эти нарушения условий техники безопасности (ТБ) были выявлены. Нарушители были наказаны материальным взысканием. В результате возник конфликт.

Слушателями была составлена карта конфликта, представленная на рис. 3.6 и разработаны альтернативы:

- 1) создать условия, исключая случаи нарушения ТБ;
- 2) провести техучебу с целью закрепления знаний по ТБ;
- 3) установить жесткий контроль за соблюдением правил ТБ и охраны труда (ОТ);
- 4) ужесточить наказание за нарушение ТБ;
- 5) увеличить численность бригад;
- 6) внедрить АРМ на рабочих местах;
- 7) составить перечень грубых нарушений;
- 8) пересмотреть инструкции с целью смягчения правил по ТБ и ОТ.



Рис. 3.6. Карта конфликта для ситуации, описанной в примере

В табл. 3.5. представлены альтернативы и претворение их в жизнь.

Таблица 3.5

Выбор альтернатив

Альтернатива	Претворение в жизнь избранной альтернативы		
	Кем	Когда	Сроки проверки
Проведение тех. учебы с целью закрепления знаний по ТБ	Администрацией	Согласно графику	Ежемесячно
Установление жесткого контроля за соблюдением правил по ОТ и ТБ	Администрацией	Постоянно	Постоянно
Ужесточение наказания за нарушение ТБ	Администрацией	За каждый конкретный случай	За каждый конкретный случай

3.6. Роль руководителя в управлении конфликтами

Эффективность стиля руководства определяется:

- показателями деятельности организации;
- социально-психологическим климатом в коллективе;
- текучестью кадров;
- уровнем конфликтности в коллективе;
- исполнительской дисциплиной.

Американскими специалистами в теории менеджмента Робертом Блейком и Джейном Мутоном на основе обобщения многих экспериментов была разработана «управленческая решетка» или «решетка» менеджмента. Ее авторы пришли к выводу, что любой результат в группе, равно как и

возможные пути к нему, в том числе и конфликтные, располагаются в «силовом поле» между производством (нацеленность на достижения максимальной прибыли, создание товаров, снижение издержек производства и т.д.) и человеком (нацеленность на гуманное отношение к человеку, т.е. чтобы условия, содержание, оплата труда в наибольшей степени отвечали его интересам и потребностям). Р. Блейк и Д. Мутон разграфили «силовое поле» на девять градаций по каждой силовой линии и получили соответствующую «решетку», представленную на рис. 3.7. Эта «решетка» дает возможность определить пять характерных типов управленческого поведения, каждый из которых по-разному влияет как на взаимодействия людей в данной организации, в том числе и конфликтные, так и на эффективность деятельности организации.

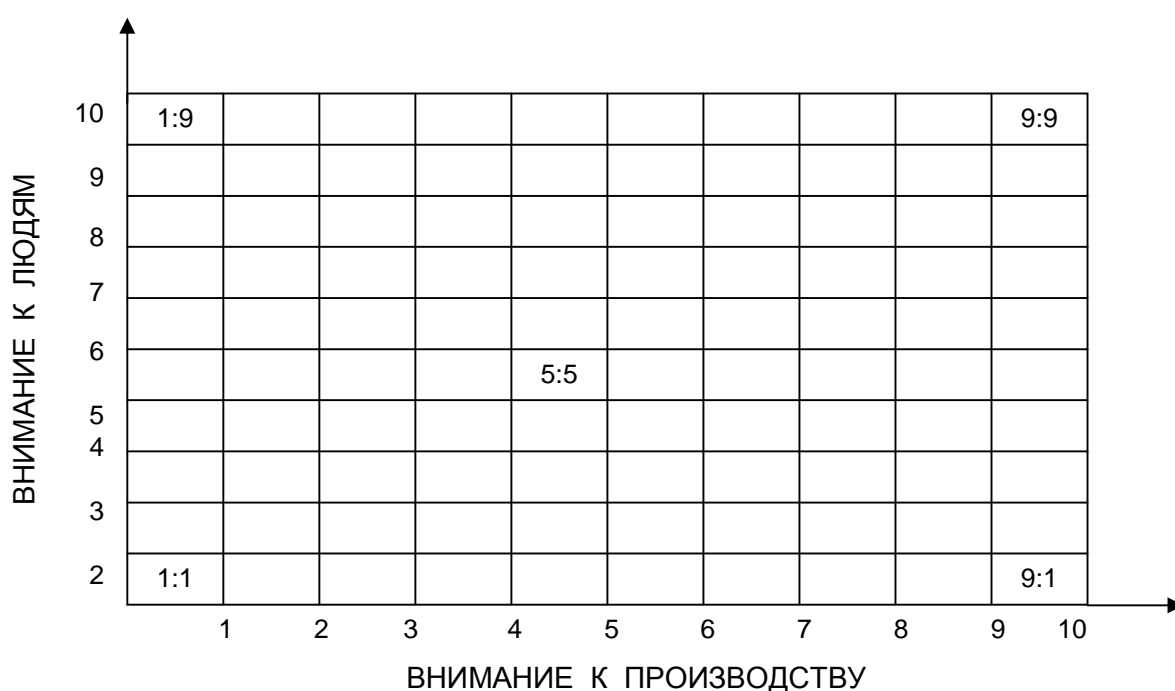


Рис. 3.7. Управленческая решетка

Составители «решетки» дали соответствующие характеристики типам руководителей (табл. 3.6).

Таблица 3.6

Характеристики типам руководителей

Модель управленческого поведения	Действия руководителя
9:1 (жесткий курс администратора–диктатор)	<ul style="list-style-type: none"> • Максимум управленческих усилий, ориентирован на производство • Минимальное внимание конкретным людям • Возникающие конфликты насильственно подавляются

1:9 (демократ)	<ul style="list-style-type: none"> • Главное внимание к человеку, к его запросам, интересам, потребностям. • Производительность труда – на последнем месте. • Главный принцип – «надо быть всюду самим собой». • Возникающие конфликты приглушить, притормозить, загнать вглубь
5:5 (манипулятор)	<ul style="list-style-type: none"> • Стремится к надежному среднему уровню; удовлетворяет средний результат в производстве («золотая середина»). • Не очень стремится проявлять заботу об интересах и нуждах подчиненных. • Возникающие конфликты решает путем уговоров, компромиссов и т.п.
1:1 (пессимист)	<ul style="list-style-type: none"> • Минимум усилий для достижения производственных результатов. • Заботы о сотрудниках не проявляет. • Возникающие конфликты – «тлеющие», находятся в скрытом, замаскированном состоянии.

Окончание табл. 3.6

Модель управленческого поведения	Действия руководителя
9:9 (организатор)	<ul style="list-style-type: none"> • Устремленность к инновациям. • Нацеленность на постоянное развитие организации. • Ориентация на высокие производственные результаты. • Реализация высоких производственных результатов. • Максимальный учет интересов и потребностей работников. • Мотивированная заинтересованность в совместном труде. • Умение организовать совместную работу в группе (организации) • Конструктивный учет различных мнений. • Возникающие конфликты носят функциональный характер, подлежат обсуждению, анализу, а затем и разрешению

Эта «управленческая решетка» показывает, каким образом каждая модель управленческого поведения влияет на возникновение, развитие и разрешение конфликтов в группе (организации). Она является существенным социально-психологическим средством, способным оказать помощь в управлении внутригрупповыми конфликтами.

В улаживании конфликтов, при управлении поведением персонала в конфликтных ситуациях исключительная, по существу решающая роль принадлежит руководителю. На рис. 3.8. даны этапы развития конфликта и отношение к этому конфликту руководителя.



Рис. 3.8. Этапы развития конфликта

Если руководитель «входит и управляет конфликтом» в начальной фазе, он разрешает его на 92 %; если на фазе подъема – на 46 %, а если на стадии пик – менее 5 %, на стадии спада – около 2 %, на стадии вторичного периода роста – менее 7 %, на стадии вторичного пика – менее 2 %.

Как видно из рис. 3.8, управление конфликтом будет более эффективным, если оно осуществляется руководителем на ранних этапах возникновения противоречий. Чем раньше обнаружена проблемная ситуация, тем меньше усилий необходимо приложить для того, чтобы разрешить ее конструктивно.

Нужно иметь в виду, что руководитель в условиях конфликта может быть, по меньшей мере, в двух положениях – либо субъекта, прямого участника конфликта, либо посредника, арбитра, выступающего примирителем противостоящих сторон. Непосредственным участником конфликтного противостояния руководитель становится в тех ситуациях, когда нарушает служебную этику, отступает от норм трудового законодательства или допускает несправедливую оценку работы и поведения подчиненных.

В табл. 3.7 представлены действия руководителя по предупреждению конфликтов, приводящие к дисфункциональным конфликтам.

Таблица 3.7

Действия руководителя в конфликтных ситуациях

Действия руководителя, приводящие	
к дисфункциональным конфликтам	к предупреждению конфликтов
<p>Недостаточное внимание к доводам одной или всех сторон конфликта.</p> <p>Безосновательное обвинение сторон на основе прежних связей.</p> <p>Зависимость принятия решений в пользу одной из сторон из-за не достоверности информации; слухов; домыслов.</p>	<p>Четкая постановка целей.</p> <p>Правильное планирование.</p> <p>Осознание руководителем причин возникновения конфликтных ситуаций.</p> <p>Блокирование причин, приводящих к конфликтам, правильная</p>

<p>Взваливание ответственности на одну из сторон из-за своих ошибок.</p> <p>Утаивание части или всех интересов сторон.</p> <p>Припоминание старых обид и промахов подчиненных.</p> <p>Нарушение служебной этики (грубость, высокомерие, необязательность, нетерпимость к критике, ущемление прав и обман подчиненных и т.д.).</p> <p>Несправедливая оценка руководителем трудового коллектива поведения подчиненных (ошибки в применении поощрений и наказаний, недостатки в распределении работ между исполнителями, отсутствие справедливости в оплате труда в зависимости от «вклада» исполнителя в общие результаты работы, болезненное отношение к авторитету отдельных подчиненных, нечеткая формулировка поручаемых заданий и т.д.).</p>	<p>расстановка персонала.</p> <p>Управление социально-психологическим феноменами группы (сплоченность, единство и т.д.).</p> <p>Справедливая оценка работы персонала руководителем.</p> <p>Постоянная и целенаправленная работа руководителя на создание оптимального психологического климата в рабочей группе.</p> <p>Правильное мотивирование работников на достижение организационных целей и доброжелательный контроль</p>
---	---

Как отмечалось выше, руководитель может быть в конфликтной ситуации и третьим лицом (посредником, арбитром). Выбор руководителем способа разрешения конфликта влияет на эффективность его урегулирования.

Руководителю необходимо уметь гибко применять все эти типы медиаторства. Основными для руководителя являются роли арбитра и посредника, а дополнительными – третейского судьи, помощника, наблюдателя.

1. Типичные ситуации, в которых руководитель выступает в роли арбитра.

- руководитель имеет дело с быстро обостряющимся конфликтом;
- одна сторона явно неправа;
- конфликт протекает в экстремальных условиях (аварийная ситуация);
- служебные обязанности определяют его действие именно как арбитра;
- нет времени на детальное разбирательство;
- конфликт кратковременный и незначительный.

2. Типичные ситуации, в которых руководитель выступает в роли посредника.

- длительные, неприязненные, сложные взаимоотношения;
- равенство должностных статусов участников конфликта;
- отсутствие четких критериев разрешения проблем;
- наличие у оппонентов хороших навыков общения и поведения.

Реализация выбранного способа включает отдельные беседы с оппонентами, подготовку к совместному обсуждению проблемы, совместную работу с оппонентами и фиксацию окончания конфликта. Руководитель может вынести проблему на собрание коллектива, конечно, с согласия конфликтующих сторон. Руководителю, в целях снятия послеконфликтного напряжения, целесообразно помочь конфликтующим сторонам осуществить объективный и конструктивный анализ конфликта с определением перспектив дальнейшего развития взаимодействия.

Между руководителем и подчиненными разрешается или регулируется только около 62% конфликтов. В 38% конфликтов противоречие не разрешается или обостряется. Это происходит тогда, когда конфликт затухает (6%), перерастает в другой (15%) или устраняется административным путем (17%) [2].

3.7. Факторы, влияющие на успешность завершения конфликтов

Успешность завершения конфликтов зависит от того, как конфликтующие стороны учитывают факторы, оказывающие влияние на этот процесс. К ним относятся следующие:

- *время*: наличие времени для обсуждения проблемы, выяснения позиций и интересов, выработки решений;
- *третья сторона*: участие в завершении конфликта нейтральных лиц (институтов), которые помогают оппонентам решить проблему;
- *своевременность*: стороны приступают к разрешению конфликта на ранних стадиях его развития;
- *равновесие сил*: если конфликтующие стороны примерно равны по возможностям (равны статусы, должностное положение), то они вынуждены искать пути к мирному решению проблемы. Конфликты более конструктивно разрешаются тогда, когда между оппонентами нет зависимости по работе;
- *культура*: высокий уровень общей культуры оппонентов снижает вероятность насильственного развития конфликта. Выявлено, что конфликты в органах государственного управления разрешаются более конструктивно при наличии у оппонентов высоких деловых и нравственных качеств;
- *единство ценностей*: наличие согласия между конфликтующими сторонами по поводу того, что должно представлять собою приемлемое решение, т. е. у участников есть общая система ценностей, общие цели, интересы;
- *опыт*: наличие опыта решения подобных проблем хотя бы у одного из оппонентов, а также знание примеров разрешения аналогичных конфликтов;
- *отношения*: хорошие отношения между оппонентами до конфликта способствуют более полному разрешению противоречия.

3.8. Профилактика конфликтов

Профилактика конфликтов – это такая организация жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, которая сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними. Профилактика конфликтов в организации достигается за счет четкой организации труда; здорового морально-психологического климата в коллективе; компетент-

ного руководства; удовлетворенности персонала пребыванием в организации; уверенности людей в завтрашнем дне, стабильной занятости и т.д.

Профилактике конфликтов и их предотвращению в целом служат следующие меры:

- правильный подбор и расстановка кадров;
- постоянное совершенствование оплаты труда в соответствии с изменяющейся ситуацией;
- ритмичность работы, внимание к условиям труда и жизни работников;
- совершенствование методов управления организацией с учетом изменения ситуации;
- своевременное обеспечение ресурсами, их рациональное и справедливое распределение;
- соответствие прав и обязанностей сотрудников, особенно руководителей, строгий контроль за уважением прав и выполнением обязанностей, поддержание высокой трудовой дисциплины;
- четкое распределение производственных заданий, полномочий и ответственности;
- создание формального и неформального авторитета руководителя;
- формирование благоприятных межличностных отношений;
- укрепление коллективных норм поведения работников, сплочение коллектива;
- уделение особого внимания слухам, сплетням, мелким ссорам, которые обычно являются показателями незагруженности работников и создают благоприятную для конфликтов почву;
- обеспечение равномерности загрузки всех сотрудников.

Предупреждение конфликта в организации осуществляется двумя главными действующими лицами, субъектами: вышестоящим руководством, определяющим общее положение данного подразделения, назначающим общую линию обращения с конфликтами и осуществляющим управление ими, и трудовым коллективом, способным выполнять воспитательные и регулятивные функции, сплочать людей, формировать у них чувство групповой идентичности, отношения сотрудничества и взаимопомощи, быть наиболее авторитетным арбитром в случае возникновения конфликта [28].

Для определения умения разрешать конфликты см. прил. 2–7.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Дайте определение понятию «управление конфликтами».
2. В каких основных формах конфликт может быть завершенным?

3. В чем состоит различие между понятиями «разрешение конфликта» и «урегулирование конфликта»?
4. Назовите основные виды психологических механизмов защиты личности.
5. Какой из межличностных стилей разрешения конфликта наиболее приемлем для организации?
6. В каких случаях применяют структурные методы управления конфликтами?
7. Перечислите основные этапы деятельности руководителя по урегулированию конфликта.
8. Обоснуйте преимущество разрешения конфликта над другими формами его завершения.
9. Назовите факторы, влияющие на успешность завершения конфликтов.
10. Что способствует предотвращению конфликтов в организации?

4. УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССАМИ

4.1. Сущность и виды стрессов

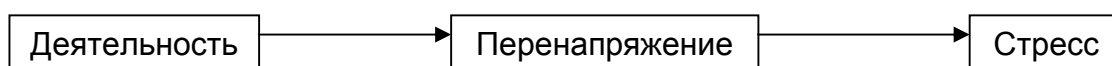
Участие в конфликтных ситуациях достаточно часто предполагает затраты эмоций, нервов, сил, а это приводит к усилению стрессовых состояний человека.

Понятие "стресс" (англ. stress – давление, напряжение) было заимствовано из области техники, где оно означает способность различных тел и конструкций противостоять нагрузке. Любая конструкция имеет предел напряженности, превышение которого ведет к ее разрушению.

Понятие "стресс" в психологическом плане – это состояние психологического (эмоционального) напряжения, возникающее у человека в сложных (экстремальных) ситуациях.

Стресс – состояние индивида, возникающее как ответ на разнообразные экстремальные воздействия внешней и внутренней среды, которые выводят из равновесия физиологические и психологические функции человека [11].

Формула стресса следующая:



Существует значительное количество разновидностей стрессов.

Канадский биолог Ганс Селье (1907–1982) разработал учение о стрессе, в соответствии с которым стресс рассматривался как совокупность реакций организма человека, которая обеспечивала адаптацию

всех его ресурсов к условиям существования. Селье говорил, что имеет значение не то, что с вами случается, а то, как вы это воспринимаете.

Стресс может оказывать как положительное, мобилизующее воздействие, так и отрицательное – дистресс.

Физиологический стресс возникает при физической перегрузке организма.

Причины:

- слишком высокая или низкая температура в рабочем помещении;
- сильные запахи;
- недостаточная освещенность;
- повышенный уровень шума.

Психологический стресс является следствием нарушения психологической устойчивости личности.

Причины:

- задетое самолюбие;
- оскорбление;
- несоответствующая квалификация;
- перегрузка личности (выполнение слишком большого объема работ, ответственность за качество сложной и продолжительной работы);
- угроза, опасность (эмоциональный стресс как вариант психологического стресса).

Информационный стресс возникает в ситуациях:

- информационных перегрузок;
- информационного вакуума.

Хронический стресс возникает при наличии постоянной (или существующей длительное время) значительной нагрузки на человека, в результате которой его психологическое или физиологическое состояние находится в повышенно напряженном состоянии.

Причины:

- длительный поиск работы;
- постоянная спешка;
- выяснение отношений.

Острый стресс – это состояние личности после события или явления, в результате которого у нее теряется «психологическое» равновесие:

Причины:

- ссора с близкими людьми;
- конфликт с начальником.

Виды стрессов представлены на рис. 4.1.

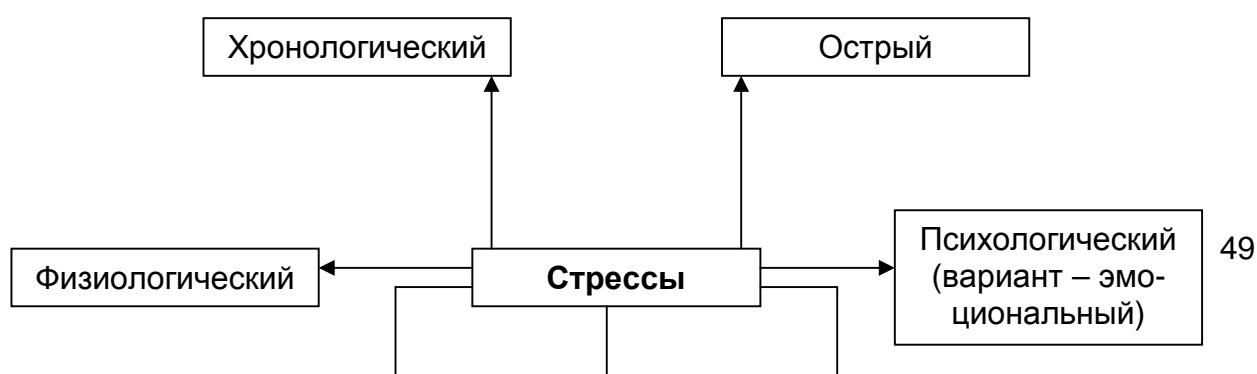


Рис. 4.1. Виды стрессов

4.2. Поведенческие реакции на стресс

Стресс проявляется в зависимости от того, насколько личность психофизиологически и морально оказывается устойчива к перегрузкам и как долго она может выдержать их.

У каждого есть свой индивидуальный предел временного давления стресса. У людей существуют три позиции по отношению к стрессу (рис. 4.2).



Рис. 4.2. Позиции по отношению к стрессу

Если проанализировать нарастание стресса, то можно выделить три его фазы (рис. 4.3) [16].

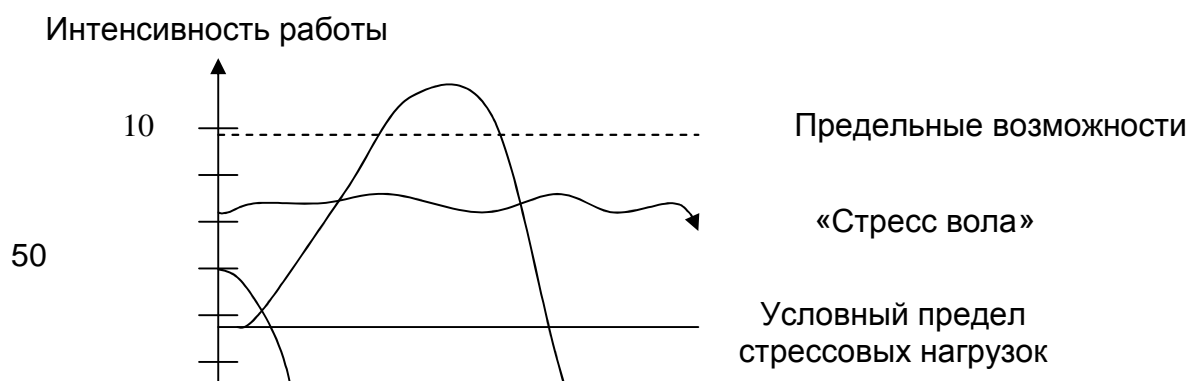


Рис. 4.3. Поведенческие реакции на стресс

Фаза мобилизации – это повышение четкости интеллектуально-познавательных процессов, готовность быстро вспоминать необходимую информацию (цифровую, слуховую, графическую), рост интенсивности реакций.

Фаза дезоптации появляется вслед за фазой мобилизации, если стресс длится долго. В поведении появляется неорганизованность, нарушаются информационные и коммуникационные каналы общения, слушается качество исполнения, принимаются решения, слабо учитывающие результаты их последствий.

Фаза дезорганизации возникает тогда, когда «закрепленность» стресса продолжает нарастать. В этой фазе наступает потеря контроля за ситуациями. Личность уже не может справиться с требованиями, которые к ней предъявляют. Появляется суетливость, растерянность; возникают такие «точки» торможения, которые «изнутри» защищают личность от запредельного психологического перенапряжения. Их становится все больше и больше, что приводит личность в состояние вялости, апатии, пассивности, безнадежности.

Некоторые исследования показали взаимосвязи между типом темперамента руководителя, занимаемой должностью и стрессовыми состояниями (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Влияние темперамента на состояние стресса у руководителей

Тип темперамента	Ежедневно испытывают стресс	
	Начальники цехов, %	Директора заводов, %
Холерик	40	21
Флегматик	20	16

Сангвиник	13	5
-----------	----	---

Примечание. Исследования проводились на крупных предприятиях РФ в 1997 г. В таблице сумма ответов не равна 100%, поскольку при проведении анкетирования часть опрошенных не признали факта стрессовых нагрузок [11].

Симптомы стресса:

- проблемы здоровья;
- проблемы сна;
- нервозность и напряжение;
- впечатлительность и легкая ранимость;
- чувство неспособности справиться с чем-либо;
- хроническое переживание;
- неспособность к отдыху;
- чрезмерное употребление алкоголя или курение;
- эмоциональная неустойчивость.

4.3. Классификация стрессов и их последствий

Являясь частью жизни каждого, стрессы неизбежны. Изменения на работе и в семье, особенно непредвиденные, могут вывести человека из равновесия, привести к несоответствию его состояния окружающей обстановке. Такое несоответствие, в свою очередь, порождает утомление, чувство опасности, ослабление умственных способностей, растущее кровяное давление, пассивное отношение к работе, снижение уровня организованности, нарушение трудовой дисциплины и т.п. Это приводит к потерям в организации из-за увеличения количеств несчастных случаев, снижения качества работы, роста текучести кадров, преждевременной смерти работников.

Чтобы избежать подобного рода потерь, необходимо определить причины стрессов. В табл. 4.3 приведена классификация стрессоров и их последствий. Причинами стрессов являются стрессоры, т.е. факторы вызывающие состояние стресса.

Таблица 4.2

Классификация стрессоров и их последствий [10]

Стрессоры		Последствия
в окружающей среде	Личные	

4.4. Методы нейтрализации стрессов

Во избежание негативных последствий стрессов, необходимо научиться справляться с ними. В табл. 4.3 представлены методы нейтрализации стрессов.

Таблица 4.3

Методы нейтрализации стрессов

Наименование метода	Характеристика метода
Планирование	Необходимо спланировать решение задач (личностных или служебных) на следующий день или ближайшую перспективу. В планах необходимо соотнести личные цели с целями организации
Физические упражнения	Физические упражнения, зарядка в течение дня являются хорошим выходом для отрицательной энергии, благотворно влияют на физическое состояние организма и могут помочь избежать стрессы
Диета	Продолжительный стресс может привести к образованию недостатка витаминов, ослаблению организма и в конечном счете к болезни. Кроме того, во время стресса нарушается нормальный режим питания. Поэтому необходимо выбрать вместе с врачом правильную диету
Психотерапия	Необходимо обратиться к психотерапевту, который порекомендует специальные упражнения с учетом сложившейся стрессовой ситуации и на основе психоанализа порекомендует специалиста-профессионала для проведения интенсивной работы один на один
Медитация и расслабление	Восточные методы медитации (состояние внутренней сосредоточенности, концентрация внимания на чем-нибудь) – йога, дзен-буддизм, религия, молитва

Вот, например, что предложила одна из учебных групп, отвечая на вопрос «Как бороться со стрессом?» [16]:

- бросить курить;
- чаще общаться с природой;
- время от времени уезжать на рыбалку;
- регулярно делать утреннюю гимнастику;
- разгружать себя эмоционально;
- находить новые увлечения;
- рационализировать рабочий день;
- планировать работу по своим возможностям;
- систематически изыскивать время для отдыха с семьей;
- относиться ко всему по-философски;
- переключаться на другие виды деятельности;
- общаться с коллегами и расположенными к тебе людьми;
- переменить привычную обстановку;

- сменить мебель, переставить ее;
- на работу и с работы ходить пешком;
- до начала работы «прикинуть» план на сегодня и настроить себя;
- комбинировать работу в кабинете и на местах;
- в течение дня несколько раз послушать музыку;
- чередовать работу, меняя тактику;
- никогда не брать работу на дом;
- не затягивать рабочий день для себя и других;
- активно отдыхать в свободные дни;
- организовать систему самоконтроля;
- научиться чувствовать стрессовую ситуацию по нарастающим признакам;
- всегда быть готовым к неожиданностям;
- находить интересных помощников;
- разгружать себя, делегируя полномочия.

Для определения подверженности заболеваниям (нарушения здоровья) в зависимости от различных стрессоров американскими учеными Холмсом и Рейхом была разработана специальная шкала, которая дается в прил. 8–10, 14.

Итак, стресс – нормальная реакция организма на предъявляемые ему требования, условие активизации жизненных сил, преодоления возникающих препятствий. Но стресс практически всегда сигнал тревоги. Он должен восприниматься, особенно в связи с конфликтами, как серьезное предостережение. Непрерывная череда стрессовых состояний может обернуться хроническим стрессом, выбивающим человека из жизненной колеи. Каждому необходимо быть осведомленным о механизмах возникновения и снятия стресса.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Назовите формулу стресса.
2. В чем состоит взаимосвязь стресса и конфликта?
3. Какие виды стрессов наиболее часто проявляются у работающих в организации?
4. Почему люди по-разному реагируют на стресс?
5. Чем «фаза мобилизации» отличается от «фазы дезадаптации»?
6. Каковы основные симптомы стресса?
7. Каким образом такие стрессоры, как коммуникации, влияют на развитие стрессов?
8. Назовите основные методы нейтрализации стрессов.
9. В чем проявляются негативные последствия стрессов?
10. В чем отличие стрессора от стресса?

5. ПЕРЕГОВОРНЫЙ ПРОЦЕСС КАК СПОСОБ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

5.1. Цели, функции и разновидности переговоров

Стороны приходят к пониманию необходимости переговоров тогда, когда конфронтация не дает результатов или становится невыгодной.

Переговоры – это способ разрешения конфликта, который заключается в использовании ненасильственных средств и приемов для решения проблемы. Переговоры нужны для принятия совместных решений. Совместное решение – это единое решение, которое стороны рассматривают как наилучшее в данной ситуации. Переговоры не нужны, если противоречие можно преодолеть на основе законодательных или иных нормативных актов.

Переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон. В зависимости от целей, которые перед собой ставят участники, переговоры могут быть направлены на следующее:

- продолжение имеющихся отношений и сохранение «статус-кво»;
- нормализацию неблагоприятных взаимоотношений, (проводятся с целью перевода конфликтных отношений к более конструктивному общению оппонентов);
- «прорыв» в отношениях и достижение принципиально нового соглашения по интересующим вопросам;
- изменение существующих отношений, например, перераспределение прав и обязанностей в связи с новыми условиями;
- достижение неких побочных результатов, не являющихся основной целью переговоров, но в которых заинтересованы обе стороны (решаются второстепенные вопросы).

В зависимости от того, какие цели преследуют участники переговоров, выделяются различные функции переговоров, но главной из них является выработка и принятие совместного решения на основе всестороннего обсуждения спорных проблем.

К остальным можно отнести следующие функции:

- информационную, предполагающую обмен взглядами без принятия решения;
- коммуникативную (налаживание новых отношений, связей);
- регулирующую (партнеры стремятся договориться о координации совместных действий и контроля за ними);
- деструктивную (переговоры ведутся только с той целью, чтобы их потом сорвать);
- пропагандистскую (позволяет одной из сторон показать себя в более выгодном свете);
- умиротворяющую враждующие стороны;

– камуфлирующую, нацеленную на сокрытие истинных намерений и максимально возможное затягивание переговорного процесса.

Переговоры характеризуются:

- поводом их проведения;
- проблемами, вызванными их необходимостью;
- целями сторон;
- внешними условиями;
- количеством участников;
- механизмом принятия решений;
- продолжительностью;
- периодичностью.

В зависимости от стадии конфликта существует возможность или невозможность проведения переговоров (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Возможность переговоров в зависимости от стадии конфликта

Стадии развития конфликта	Возможности переговоров
Напряженность, несогласие	Переговоры проводить рано, еще не все составляющие конфликта определились
Соперничество, враждебность	Переговоры рациональны
Агрессивность	Переговоры с участием третьей стороны

Стратегия и тактика переговорного процесса в значительной степени определяется тем, ради чего переговоры ведутся. Поэтому переговоры можно подразделить на следующие:

1) позиционные переговоры («позиционный торг») – каждый из участников отстаивает свою точку зрения, позицию, получение односторонних преимуществ для себя и удовлетворение собственных амбиций;

2) принципиальные переговоры – конструктивный диалог; когда переговоры оказываются процессом совместного поиска решения проблемы.

Существуют две разновидности **позиционных переговоров**:

– мягкая (стороны стремятся к достижению согласия на основе взаимных уступок с целью сохранения добрых отношений, несмотря на свои потери, предлагаются все новые и новые позиции, которые бы устроили партнера для достижения согласия);

– жесткая (стороны стремятся только к победе любой ценой, упорствуют на своих позициях, требуют уступок как непрямого продолжения переговоров. Стремятся добиться безоговорочного признания своих позиций, максимизации успеха и минимизации потерь за счет партнера (асимметричное решение).

Метод **принципиальных переговоров** состоит в требовании решения проблемы исходя из существа дела. Этот метод предложили Р. Фишер и

У. Юри. Этот метод, пишут авторы, «предполагает, что вы стремитесь найти взаимную выгоду там, где только возможно; а там, где ваши интересы не совпадают, следует настаивать на таком результате, который был бы основан какими-либо справедливыми нормами независимо от воли каждой из сторон. Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров» [36, с. 19].

Метод принципиальных переговоров, или «переговоров, основанных на определенных принципах», сводится к следующему.

1. «Сделайте разграничение между участниками и предметом переговоров», «отделите человека от проблемы». Разграничьте взаимоотношения с оппонентом от проблемы; поставьте себя на его место. Критика личных качеств участников переговоров только обостряет конфликт или, по крайней мере, не способствует поиску путей его разрешения.

2. «Сконцентрируйтесь на интересах, а не на позициях». Признавайте интересы оппонентов частью проблемы. Ищите общие интересы.

3. «Разработайте взаимовыгодные варианты». Не ищите единственный ответ на проблему; расширяйте круг вариантов решения проблемы («мозговая атака»), ищите взаимную выгоду.

4. «Найдите объективные критерии». Согласие как цель переговоров должно базироваться на таких критериях, которые были бы нейтральными по отношению к интересам конфликтующих сторон. Если же критерии субъективны, то есть не нейтральные по отношению к какой-либо стороне, то другая сторона будет чувствовать себя ущемленной, соглашение будет восприниматься как несправедливое и в итоге не будет выполняться.

5.2. Основные этапы переговорного процесса

Правильно организованные переговоры проходят несколько этапов:

- 1) подготовительный этап;
- 2) ведение переговоров;
- 3) выполнение достигнутых договоренностей;
- 4) анализ результатов переговоров.

Основные этапы переговорного процесса представлены на рис. 5.1 [5].

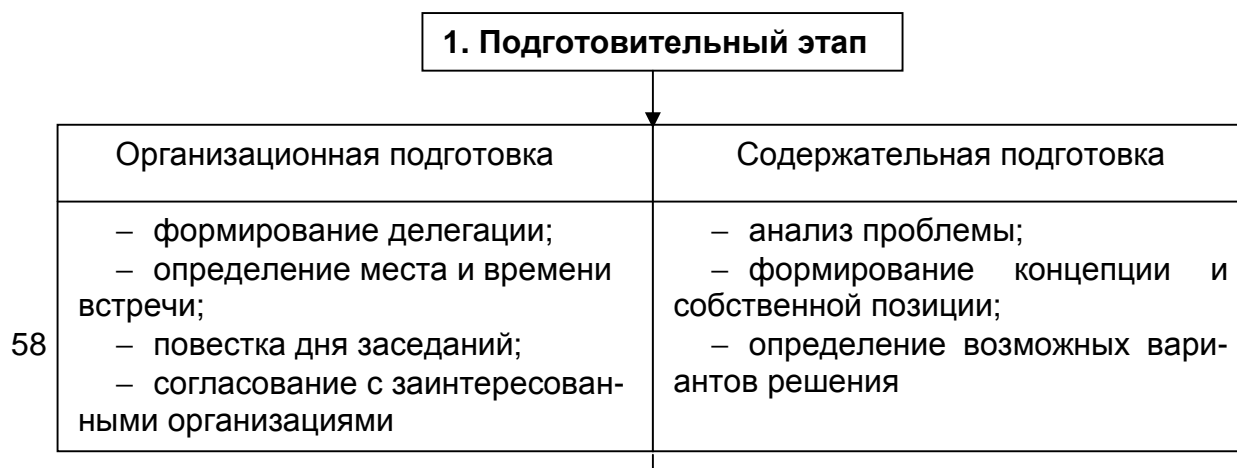


Рис. 5.1. Основные этапы переговорного процесса

1. Подготовительный этап. Тщательная подготовка к переговорам – один из важнейших факторов, оказывающих влияние на успех. С какой бы темой переговоров не приходилось сталкиваться: от внутренней проблемы на рабочем месте до международной торговли, от желания получить прибавку к зарплате до приобретения предприятия, – везде отсутствие подготовки представляет собой серьезный недостаток. В процессе переговоров партнерам постоянно приходится импровизировать. Однако лишь та импровизация способна привести к успеху, которая построена на высоком уровне компетентности собеседника, на его комплексной подготовленности: общей, специальной, психологической. Опытные переговорники считают, что от данного этапа, если он правильно организован, на 50 % зависит успех всей дальнейшей деятельности.

Цель подготовительного этапа – смягчить, нейтрализовать влияние непредвиденных обстоятельств.

Подготовительный этап состоит из организационной и содержательной подготовки.

Организационная подготовка включает:

- а) формирование делегации (количественного и качественного состава делегации);
- б) определение времени встречи (договариваться о встрече необходимо не менее чем за 2–3 дня до начала ее проведения);
- в) определение места встречи;
- г) составление повестки дня каждого заседания;
- д) привлечение консультантов (при необходимости);
- е) привлечение третьих лиц по касающимся вопросам (при необходимости).

Формирование делегации определяется всей совокупностью факторов: средой, условием, методами.

Переговоры ведутся одним участником. Преимущества:

- предотвращение направления вопросов от противной стороны на наиболее слабого члена команды или создание разногласий внутри членов команды;
- полная ответственность ложится на плечи одного человека;
- предотвращение ослабления заявленных позиций из-за разногласий мнений между членами команды;
- обеспечение возможности принятия решения на месте (делать ли какие-нибудь уступки или, наоборот, добиваться каких-либо уступок со стороны оппонента).

Переговоры ведутся командой. Преимущества:

- в команде используется много людей с различным образованием (помогут скорректировать неправильное восприятие фактов);
- появляется возможность взвешивания мнений.

Определение времени встречи.

Первая половина дня – 9.30, 10.00

Вторая половина дня – выбираем такое время, чтобы переговоры закончились не позднее 17.00 – 17.30 (продолжительность 1,5–2 часа)

Определение места встречи:

- на территории каждого из участников (по очереди);
- на нейтральной территории.

Преимущества встречи на вашей территории:

- Вам предоставляется возможность получить одобрение у своего руководства по вопросам, которые Вы ранее не предвидели;
- это не дает возможность противной стороне преждевременно завершить переговоры и уйти (могут сделать так, находясь в своем офисе);
- психологическая сторона (они пришли к вам, "родные стены помогают");
- экономите деньги и время на поездку.

Преимущества встречи не на вашей территории:

- не отвлекаетесь и не прерываетесь;
- можно «придерживать» информацию (можно заявить, что ее у Вас нет);
- бремя организационных хлопот лежит на Вашем оппоненте;
- возможность встречи с руководителем противоположной стороны.

Варианты рассаживания:

- за столом (но стол разгораживает партнеров, да и на стуле нельзя занять удобную позу и расслабиться);
 - свободно в креслах рядом с журнальным столиком (предпочтительнее).
- На столе или журнальных столиках поставить карточки с указанием организации (у каждого участника), ФИО.

Содержательная подготовка включает:

- анализ проблемы, которая будет решаться (диагностика состояния дел);
- определение сильных и слабых сторон участников конфликта;
- формирование концепции (общего подхода к переговорам);
- формирование собственной позиции (состоящей из предложений и их аргументации);
- определение возможных вариантов решения.

2. Ведение переговоров. Ведение самого переговорного процесса включает следующие стадии:

- а) уточнение интересов, концепций и позиций участников;
- б) обсуждение (обоснование своих взглядов и предложений);
- в) согласование позиций и выработка договоренностей.

Стадия уточнения интересов, концепций и позиций участников:

- находится «общий язык» с партнерами;
- вносятся официальные предложения и предоставляются разъяснения по ним;
- определяются свои приоритеты, свое понимание возможных путей решения проблемы.

Стадия обсуждения:

- максимально обосновывается собственная позиция;
- выдвигаются аргументы в защиту собственных позиций;
- высказываются оценки в адрес предложений партнеров;
- определяются рамки возможной договоренности.

Стадия согласования позиций и выработка договоренности:

- согласовывается общая позиция;
- согласовываются детали

Конечно, данные стадии не всегда следуют строго друг за другом, однако в целом логика переговоров должна сохраняться. Её нарушение может вести к затягиванию переговоров и даже к их срыву.

3. Выполнение достигнутых договоренностей. Выполнение обеими сторонами взятых на себя обязательств.

4. Анализ результатов переговоров. На этом этапе необходимо обсудить следующие вопросы:

- какие возникли трудности, неожиданности, как они преодолевались;
- что не было учтено при подготовке к переговорам и почему;
- что способствовало успеху, провалу переговоров;
- каково было поведение на переговорах;
- какие принципы ведения переговоров можно и нужно использовать на других переговорах.

По результатам переговоров полезно составить таблицу, примерный вариант которой представлен в табл. 5.2.

Таблица 5.2

Результаты переговоров

Содержание вопроса	Ответ за первого партнера	Ответ за второго партнера

Проанализировав данную таблицу, отмечают собственные достижения и успех партнера, оценивают результаты, достигнутые на разных этапах переговоров, устанавливают причины неудач и промахов. С накоплением такого материала, приобретается необходимый опыт по проведению переговоров.

На основе анализа книги Р. Фишера и У. Юри (1990 г.) предлагаются конструктивные и неконструктивные средства, применяемые в переговорах (табл. 5.3) [27].

Таблица 5.3

Конструктивные и неконструктивные средства при переговорах

Фазы	Конструктивные средства	Неконструктивные средства
Первый этап – подготовка переговоров		
Осознание сторонами противоречия и необходимости переговоров	Осознание своих интересов	Осознание своей позиции
Осознание цели переговоров	Цель – достигнуть соглашения	Цель – выиграть, победить
Разведка целей, интересов, позиции, требо-	Открытость для другой стороны, гласность	Закрытость, секретность

ваний другой стороны		
Ориентация в интересах, позициях другой стороны	Оценка возможностей другой стороны и значимости ее интересов	Дезориентация другой стороны о своих возможностях. Жесткость требований
Разработка пакета предложений	Пакет предложений с учетом своих интересов и интересов другой стороны	Пакет требований с учетом только своих интересов. Эгоцентризм позиции
Формирование установки на переговоры	Установка на сотрудничество	Установка на соперничество, конкуренцию, подавление
Второй этап – проведение переговоров		
Установление конфликта	Проявление дружелюбия, открытости. Вербализация состояния	Проявление враждебности, закрытости, напряженности
Организация пространства переговоров	Круглый стол, деловая дистанция между партнерами	Прямоугольный стол, большая дистанция между партнерами
Ориентация в проблеме переговоров	Вопросы на понимание интересов. Вербализация ответов. Анализ интересов	Дезинформация, дезориентация, скрытность, эгоцентризм
Поиск путей для совместного решения	Аргументация. Оценка значимости интересов. Нахождение общих интересов и их согласование. Разработка вариантов решения. Нахождение взаимовыгодного варианта решения. Опора на объективные, законные и справедливые критерии	Манипуляция чувствами, интересами и позициями партнера по переговорам. Шантаж, угрозы, давление, внушение, требование уступок, платы за односторонние потери. Предложение единственного варианта решения. Произвол, опора на несправедливые и незаконные критерии. Затягивание переговоров, обещания
Принятие решения, подведение итогов	Точность формулировок. Доверие к людям, выводам, итогам. Дружелюбие. Удовлетворенность результатом переговоров	Неточность формулировок, расплывчатость. Недоверие к людям, выводам, итогам. Враждебность. Неудовлетворенность результатом переговоров

Обширность работ по теме, обсуждаемой в данном разделе, свидетельствует о ее чрезвычайной важности в настоящее время. Результатом конфликта в организации могут стать снижение производительности, неудовлетворенность трудом, снижение мотивации, настроения, увеличение текучести кадров, ухудшение социального взаимодействия, нарушение коммуникаций, групповой фаворитизм, увеличение роли неформальных групп в организациях и др. Однако при эффективном вмешательстве конфликт может иметь и положительные последствия – стимулировать развитие организации, поиск новых решений при учете множества мнений. Способы и результаты решения конфликтов отра-

жают возможности и пути организационного развития, позволяет судить о жизнеспособности предприятия.

5.3. Основные методы ведения переговоров

Основные методы ведения переговоров подразделяются на следующие:

- *наступательные* (характеризуются демонстрированием общности позиций по обсуждаемым вопросам, настойчивой пропагандой своих предложений, давлением, ультиматумами и даже подкупом);
- *оборонительные* (характеризуются затягиванием переговоров или уклонением от них, провоцированием мелких конфликтов, с помощью которых можно обнаружить слабое место у оппонента и вынудить его к уступкам).

Эти же основные методы, в свою очередь, подразделяются на следующие:

- *интегративный*, основанный на поиске и согласовании общих интересов и возможности получения взаимной выгоды;
- *наилучшей альтернативы*, основанный на необходимости иметь запасной вариант действий (альтернативу). Альтернатива разрабатывается на основе анализа нескольких вариантов, выбора лучшего из них и сравнения с ними всех предложений партнера;
- *вариационный*, основанный на разработке вариантов поведения в различных ситуациях, которые могут сложиться на переговорах и применение их (при необходимости);
- *компромиссный*, основанный на поэтапном достижении соглашения с учетом новых предложений и отказа полностью или частично от прежних требований;
- *уравновешивания позиций*, основанный на тщательном изучении проблемы, но, прежде всего, с позиции партнера.

5.4. Тактические приемы, применяемые на переговорах

1. «Выжидание» – выслушивание всех точек зрения оппонента, а затем высказывание своей собственной.

2. «Разделение на отдельные составляющие» – обсуждаемая проблема масштабна, и сразу ее решить затруднительно.

3. «Блоковая политика» – большое количество участников переговоров. Происходит поиск решения только для части партнеров, а остальные подключаются к процессу переговоров позже.

4. «Затяжка» – имеются определенные возможности улучшить свое положение через некоторое время.

5. «Салями» – постепенное приоткрывание своей позиции маленькими порциями, оно позволяет выигрывать время и выяснить больше информации об оппоненте.

6. «Пакетирование» – увязывание в одном пакете несколько предложений, решений (как привлекательных, так и не привлекательных для обеих сторон) и обсуждение их в комплексе.

7. «Выдвижение требований в последнюю минуту» – выдвижение все новых и новых требований на этапе подписания согласия. Оппоненты, заинтересованные в благоприятном исходе переговоров, вынуждены соглашаться на эти дополнительные условия.

8. «Завышение требований» – выдвижение условий, которые впоследствии можно безболезненно снять, а за эту «уступку» можно настаивать на соответствующей компенсации.

9. «Расстановка ложных акцентов» – демонстрация заинтересованности в решении какого-нибудь вопроса, которой в действительности нет (введение в заблуждение). Потом от этого отказываются, но взамен просят решить другую проблему.

10. «Вымогательство» – выдвижение одним оппонентом требований, нежелательных для партнера, но безразличных для себя, и снятие этих требований в обмен на уступки с другой стороны.

Кроме перечисленных тактических приемов, могут применяться и такие недобросовестные приемы, как одурачивание, имитация непонимания, лесть, установление нереальных сроков, опоздание на встречу, преднамеренный обман, психологическое давление и т.п. Разновидности тактических приемов и применение их на разных стадиях переговоров представлены на рис. 5.2 [5].

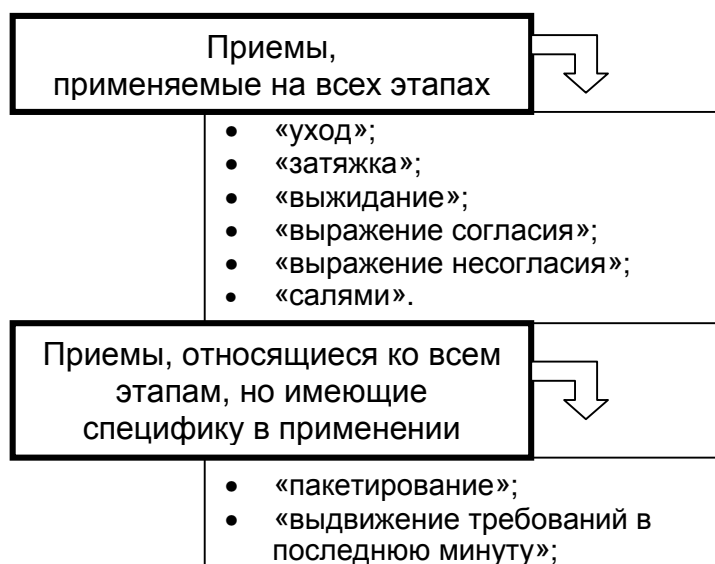


Рис. 5.3. Тактические приемы, применяемые на переговорах

5.5. Основные психологические элементы, применяемые при переговорах

Основная задача переговоров в психологическом плане – убедить собеседника, заставить его захотеть сделать то, что вам нужно, но не стоит стремиться к достижению односторонних выгод для себя.

Инициатива переговоров – на той стороне, которая психологически лучше готова к ним.

Американские специалисты предложили шесть основных психологических элементов для налаживания отношений между партнерами.

1. Рациональность. Необходимо вести себя рационально, если даже другая сторона проявляет эмоции. Неконтролируемые эмоции отрицательно сказываются на процессе принятия решений.

2. Понимание. Постарайтесь понять партнера. Невнимание к точке зрения партнера ограничивает возможность выработки взаимоприемлемых решений.

3. Общение. Если даже противоположная сторона Вас не слушает, постарайтесь провести консультации с ней, тем самым будут улучшены отношения.

4. Достоверность. Не давайте ложную информацию, если это делает противоположная сторона. Такое поведение ослабляет силу аргументации, а также затрудняет в дальнейшем взаимодействие с другими сторонами.

5. Избегание поучительного тона. Не старайтесь поучать партнера. Будьте открыты для его аргументов и постарайтесь в свою очередь убедить его.

6. Принятие. Постарайтесь принять другую сторону и будьте открыты для того, чтобы узнать нечто новое от партнера.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Назовите основные функции переговоров.
2. Из каких этапов состоит переговорный процесс?
3. Назовите основные методы ведения переговоров.
4. На какой стадии развития конфликтов существует возможность переговоров и почему?
5. В чем различие организационной подготовки к переговорам от держательной?
6. Объясните преимущества проведения переговоров на своей территории.
7. В чем отличие позиционных переговоров от принципиальных?
8. В чем различие интегративного метода от вариационного?
9. Назовите приемы, имеющие свою специфику в применении.
10. Каковы основные приемы ведения переговоров, применяемые на стадии обсуждения позиций?
11. Назовите основные психологические элементы, применяемые на переговорах?
12. От чего зависит успех на переговорах?

6. ПОСРЕДНИЧЕСТВО В РАЗРЕШЕНИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ

6.1. Виды и роль медиаторов в конфликте

Переговоры между двумя оппонентами (группой оппонентов) бывают часто затруднены из-за слишком большого расхождения взглядов, интересов; прежних, неразрешимых конфликтов. В этих случаях для прида-

ния им конструктивной направленности целесообразно обратиться к услугам третьих сторон. В роли третьей стороны – *фасилитатора* (от англ. *facilitate* – облегчать) или посредника, или медиатора выступает, как правило, один человек, реже – группа из двух-трех профессионалов. Медиация (фасилитация) – это специальный вид деятельности, заключающийся в оптимизации с участием третьей стороны процесса поиска конфликтующими сторонами такого решения проблемы, которое позволило бы прекратить конфликт.

Медиация – один из наиболее древних способов разрешения конфликтов.

В Китае, в странах Африки этот способ существовал очень давно. В начале 60-х гг. XX в. медиация как общественно значимая деятельность сформировалась в США. В настоящее время государственные и частные службы медиации действуют не только в США, но и в других западных странах. Например, в США функционирует федеральная служба посредничества и примирения, которая на протяжении 50 лет оказала помощь в разрешении 511 тыс. конфликтов [3].

В качестве посредников при урегулировании конфликтов могут выступать официальные и неофициальные медиаторы.

Официальные медиаторы:

- государственные правовые институты (арбитражный суд, прокуратура и т.д.);
- руководители предприятий, учреждений, фирм и т.п.;
- профессиональные медиаторы – конфликтологи и др.;
- общественные организации (профсоюзы, комиссии по разрешению трудовых споров и конфликтов).

Неофициальные медиаторы:

- авторитетные и известные люди в организации;
- свидетели конфликта;
- неформальные лидеры социальных групп разного уровня.

Выделяют следующие роли медиатора в зависимости от степени контроля за принимаемым решением:

- третейский судья;
- арбитр;
- посредник;
- помощник и наблюдатель.

Третейский судья – наиболее авторитарная роль. Он обладает наибольшими возможностями по определению вариантов решения проблемы. Третейский судья изучает проблему, заслушивает обе стороны и выносит решение, которое не оспаривается.

Арбитр также обладает значительными полномочиями. Он изучает конфликт, обсуждает его с участниками, а затем выносит окончательное решение, которое обязательно для выполнения. Стороны (оппоненты),

однако, могут не согласиться с решением и обжаловать его в вышестоящих инстанциях.

Посредник обладает специальными знаниями, обеспечивая конструктивное обсуждение проблемы, но окончательное решение остается за оппонентами.

Помощник не вмешивается в полемику по поводу содержания проблемы и принятия окончательного решения. Его цель – совершенствование процесса обсуждения проблемы, организация переговоров.

Наблюдатель сдерживает стороны (оппонентов) от нарушения ранее достигнутых договоренностей, от взаимной агрессии.

Исход конфликта зависит от власти, авторитета и роли медиатора. Виды и роль медиаторов в конфликте показаны на рис. 6.1 [5].

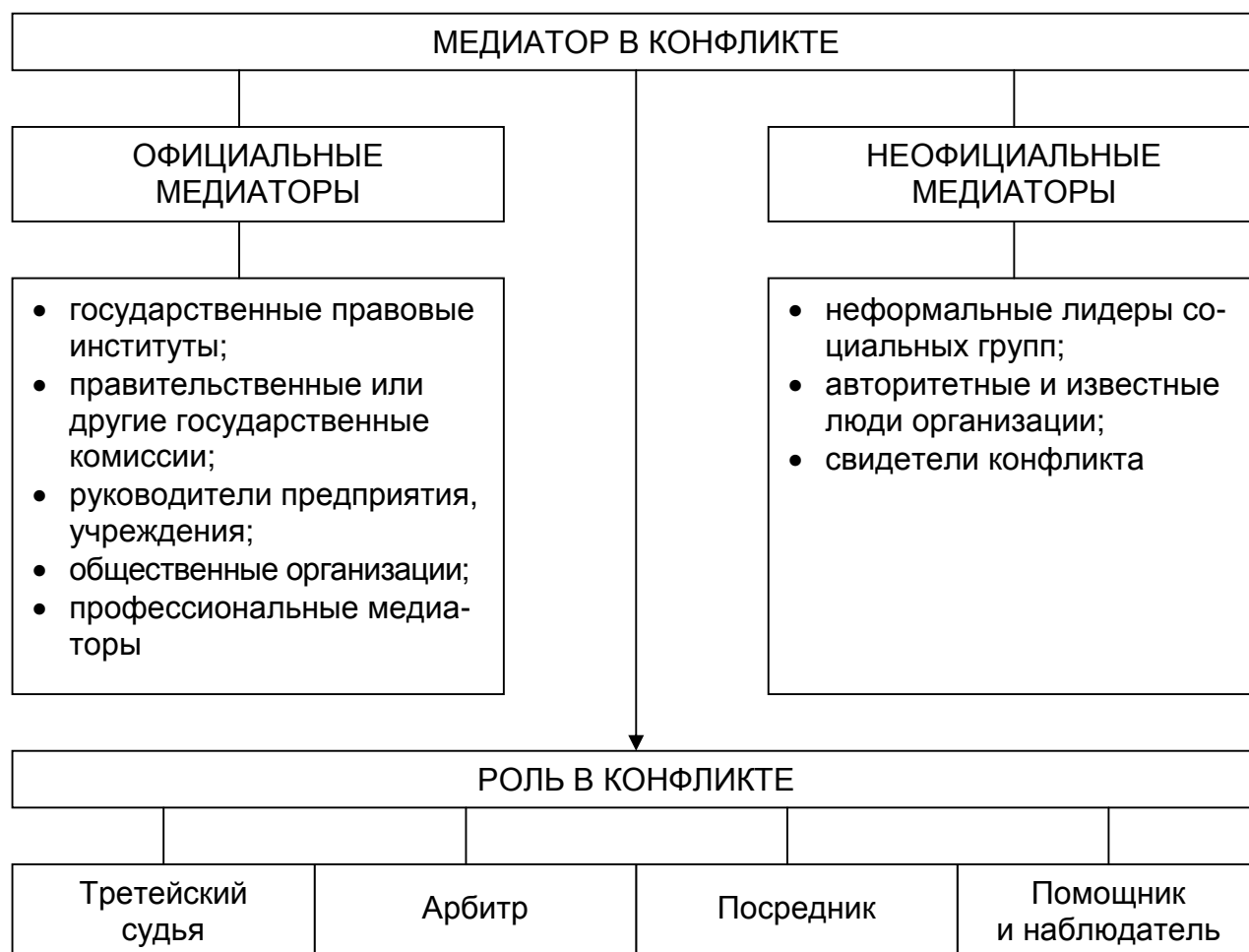


Рис. 6.1. Виды и роль медиаторов в конфликте

Медиатор может обеспечить:

- волевое прекращение конфликта (третейский судья, арбитр);
- разведение конфликтующих сторон (третейский судья, арбитр);
- блокирование борьбы (третейский судья, арбитр, наблюдатель);
- применение санкций к сторонам (третейский судья, арбитр);
- определение правого и неправого (третейский судья, арбитр);

- оказание помощи в поиске решения (посредник, помощник);
- оказание помощи в организации общения (посредник, помощник);
- контроль за выполнением соглашения (арбитр, посредник, наблюдатель).

Согласно социологическим исследованиям вмешательство третьей стороны не всегда эффективно. На эффективность деятельности медиатора влияют следующие факторы:

- 1) мотивированность обеих сторон на совместную работу, готовность учесть мнение третьей стороны, принять предлагаемое решение;
- 2) особенности и характер деятельности третьей стороны:
 - заинтересованность третьей стороны в урегулировании конфликта;
 - наличие знаний и профессиональных качеств по проведению регулирующего процесса, а также способности убеждать;
 - наличие опыта успешного регулирования конфликтов в прошлом;
 - знание ситуации, обстановки, особенностей конфликта;
- 3) настойчивость в действиях медиатора;
- 4) степень напряженности конфликта;
- 5) длительность конфликта (затяжные конфликты менее поддаются регулированию);
- 6) характер отношений сторон. Чем сложнее, напряженнее взаимоотношения, тем менее эффективно медиаторство;
- 7) выбираемые тактики и техники урегулирования конфликтов определяются ситуацией, а не особенностями медиатора.

6.2. Тактики и техники медитативного процесса

Тактика взаимодействия медиатора с оппонентами.

1. Тактика поочередного выслушивания. Применяется на совместной встрече в период острого конфликта для уяснения ситуации и выслушивания предложений.

2. Челночная дипломатия. Медиатор разделяет конфликтующие стороны и постоянно курсирует между ними, согласуя различные вопросы. Как правило, результатом является принятие компромиссного решения.

3. Сделка. Посредник стремится больше времени вести переговоры с участием обеих сторон для принятия компромиссного решения.

4. Директивное воздействие. Акцентируется внимание на ошибочности действий оппонентов по отношению друг к другу, цель – склонение сторон к примирению.

5. Давление на одного из оппонентов. Медиатор большую часть времени беседует с одним из оппонентов, доказывая ошибочность его позиции. Как правило, данный оппонент идет на уступки.

На рис. 6.2 представлены тактики взаимодействия медиатора с оппонентами.



Рис. 6.2. Тактики взаимодействия медиатора с оппонентами

Техники медиативного процесса.

1. Рефлексивное вмешательство. Медиатор для мотивации оппонентов на ведение переговоров рассказывает о себе, своих возможностях, о процессе медиации.

2. Контекстуальное вмешательство.

- При предъявлении нереальных требований друг к другу медиатор объясняет, в чем состоит неконструктивность их позиций;

- При проявлении оппонентами враждебности медиатору необходимо жестко контролировать ситуацию, используя юмор, иронию.

- При обсуждении большого числа вопросов медиатор стремится упростить ситуацию, выделяя приоритетные цели, определяя перечень проблем.

3. Независимое вмешательство. Медиатор показывает оппонентам плюсы и минусы соглашения, предложение своих вариантов решений, перевод намечающейся договоренности из сферы желаемого в область действительного. Данная техника используется на завершающем этапе переговоров.

Техники медиативного процесса представлены на рис. 6.3.



Рис. 6.3. Техники медиативного процесса

Таким образом, роль посредника требует серьезной психологической подготовки. В настоящее время существуют специальные программы по обучению медиаторству в различных сферах деятельности и, в частности, при решении конфликтов в организациях. Иногда в качестве посредника в силу обстоятельств выступает руководитель, и тогда он не должен действовать при помощи только интуиции, хотя она в данном

вопросе также необходима. Нужны специальные знания, которые могут быть приобретены благодаря специальным обучающим программам и тренингам (прил. 11).

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Кто может выступать в роли третьей стороны в конфликте?
2. Кто выступает в качестве неофициального медиатора?
3. В каких случаях целесообразно участие медиатора?
4. Какие роли медиатора выделяют в зависимости от степени контроля за принимаемым решением?
5. Чем отличаются полномочия арбитра от посредника?
6. Какие факторы влияют на эффективность деятельности медиатора?
7. Какими особенностями и характером третьей стороны определяется эффективность медиаторства?
8. Назовите тактики взаимодействия медиатора с оппонентами.
9. Чем отличается тактика челночной дипломатии от «сделки»?
10. Назовите техники медиативного вмешательства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Успех любой организации все в большей степени зависит от ее сотрудников. Современный высококвалифицированный служащий, даже если он не руководитель, может всесторонне проявить себя в работе, лишь активно взаимодействуя с коллегами и руководством, обладая не-

обходимой культурой, что обеспечит его социальную компетентность. В высокой социальной компетентности сотрудников заинтересованы как они сами, так и вся организация. Социальная компетентность позволяет сотрудникам полнее реализовать себя, иметь плодотворные и приятные отношения с коллегами по работе и руководством, успешно решать вопросы деловой карьеры, получить удовлетворение от работы и т.д.

Но история человечества с древних времен до нашего времени показала, что конфликты неизбежны, существовали всегда и будут существовать столько, сколько существует взаимодействие людей между собой.

Конфликты в жизни отдельных людей и общества в целом играют очень большую роль, чаще негативную, чем позитивную. Для снижения отрицательных последствий конфликтов необходимо правильно выявлять их причину, диагностировать, управлять ими, снижать уровень конфликтного противодействия.

Научное управление конфликтами осуществляется, как правило, на основе аналитической работы, планомерного и многостороннего влияния на участников социальных связей и взаимодействий, практического применения выверенных научных рекомендаций.

Знания о конфликтах на обыденном уровне, сколь бы обширными они не были, уступают научному.

Конфликт как многомерное явление имеет свою структуру, которая представляет совокупность его устойчивых связей, обеспечивающих целостность, тождественность самому себе, отличие от других явлений социальной жизни. Структура конфликта включает в себя участников конфликта (основные участники конфликта, оппоненты, группы поддержки, другие участники), предмет (объективно существующая или воображаемая проблема) и объект конфликта (любой элемент окружающего нас материального мира – власть, авторитет, собственность, слава и т.д.), микро- и макросреду.

Как любое социальное явление конфликт может рассматриваться как процесс, протекающий во времени. Конфликт имеет определенные этапы, в ходе которых он возникает, развивается и завершается, поэтому динамика конфликта представляет собой ход развития, его изменение под воздействием внутренних механизмов конфликта, а также внешних факторов и условий. Выделяют следующие стадии конфликта: латентная (предконфликтная), накопление и обострение противоречий; конфликтная (возникает откровенная враждебность); послеконфликтная (намечается тенденция к нормализации конфликта).

Конфликты могут выполнять как негативные (деструктивные), так и позитивные (конструктивные) функции. Среди негативных функций можно выделить: большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте, ухудшение социально-психологического климата в коллективе, снижение дисциплины, увольнение сотрудников и т.д.

Среди конструктивных функций можно выделить разрядку напряженности между конфликтующими сторонами, снятие «синдрома покорности» у подчиненных, выявление управленческих проблем в организации и т.д.

Конфликты отличаются большим разнообразием. Каждое конфликтное столкновение по-своему уникально, неповторимо по причинам возникновения, формам взаимодействия двух или более сторон, последствиям, поэтому классификация нужна как своего рода модель изучения конфликта, методический инструмент различения всего спектра конфликтных проявлений. С точки зрения менеджмента классификация конфликтов ориентируется преимущественно на хозяйственное управление организацией, проблемы формирования, развития и поведения персонала. Виды конфликтов в организации подразделяются в зависимости от следующих факторов: количества участников, степени его интенсивности, степени выраженности, времени протекания, характера последствий, направленности воздействия, характера причин возникновения и т.д.

Без знания причин возникновения и развития конфликтов трудно рассчитывать на их эффективное регулирование. Причины конфликтов носят объективно-субъективный характер и подразделяются на организационно-управленческие, социально-психологические и личностные.

Основными организационно-управленческими причинами конфликтов являются: структурно-организационные, функционально-организационные, личностно-функциональные и ситуативно-управленческие.

Социально-психологическими причинами конфликтов являются: потери и искажения информации в процессе коммуникации; разбалансированное ролевое взаимодействие людей; выбор разных способов оценки результатов деятельности, групповой фаворитизм и др.

Личностными причинами конфликтов являются: низкая конфликтостойчивость, субъективная оценка поведения партнера как недопустимого и др.

В организации можно выделить четыре типа конфликтов: внутриличностные, межличностные, между личностью и группой, межгрупповые.

Внутриличностный конфликт – внутреннее противоборство человека как следствие функционального дискомфорта в сфере рационального и эмоционального, необходимость выбора между желаемым и должным, выгодным и опасным. Межличностные конфликты – это взаимное отрицательное восприятие людей, вызванное несовместимостью их взглядов, интересов, оценок или потребностей и связанную с этим отрицательную реакцию на слова и поступки человека, рассматриваемого в качестве нежелательного партнера или соперника.

Конфликт между личностью и группой возникает, если личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы (сложившиеся в группе нормы поведения и труда), когда ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности. Конфликт возникает из-за не-

соответствия компетентности руководителя и специалистов коллектива; неприятия группой нравственного облика и характера руководителя.

Межгрупповой конфликт – это когда конфликтный процесс возникает во взаимодействии между различными группами, и осуществляться он может по различным формам, с различной степенью выраженности.

В любой организации существуют конфликтные личности, которые постоянно пытаются создавать экстремальные ситуации. Психологи Ф.М. Бродкин, Н.М. Коряк, В.П. Захаров, Е.С. Сидоренко описали 5 типов конфликтных личностей: демонстративный, ригидный, неуправляемый, сверхточный и бесконфликтный.

Для избежания негативных последствий конфликта ими необходимо управлять. Управление конфликтами – это целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально-значимых задач, перевод его в рациональное русло деятельности людей, осмысленное воздействие на конфликтное поведение социальных субъектов с целью достижения желаемых результатов.

Преодоление внутриличностного конфликта обеспечивается образованием и действием таких психологических механизмов как агрессия, замещение, проекция, идентификация, сублимация и т.д. К межличностным стилям разрешения конфликта относятся стили, предложенные К. Томасом и Р. Килменном: уклонение, приспособление, конфронтация, сотрудничество, компромисс. К структурным методам управления конфликтами относятся методы, связанные с использованием изменений в структуре организации: руководителем своего положения в организации, «разведением» частей организации – участников конфликта, созданием определенного «задела» в работе взаимозависимых подразделений, интеграционно-ориентирующей структуры санкций, вознаграждений, наказаний и т.п.

Применяются методы разрешения конфликтов такие как «социальная дистанция», «правило разнообразия», «значимость другого», «соучастия». Очень полезен в управленческой практике по предупреждению и улаживанию конфликтных ситуаций, предвидению их последствий метод картографии. Смысл этого метода состоит в графическом изображении составляющих конфликта, формировании основной проблемы, определении участников конфликта, анализе потребностей и опасений участников, разработке альтернатив.

Важная роль по предупреждению конфликтов отводится его профилактике. Это такие меры как правильный подбор и расстановка кадров, постоянное совершенствование оплаты труда в соответствии с изменяющейся ситуацией, своевременное обеспечение ресурсами, их рациональное и справедливое распределение, ритмичность работы и т.д.

Участие в конфликтных ситуациях достаточно часто сопровождается усилением стрессовых состояний человека. Стресс, как известно, представляет комплекс физических, химических и иных реакций человека на стрессоры в окружающей среде, действие которых выводит из равновесия

его физические и психологические функции. Факторы, влияющие на появление стресса, могут быть различны. Это и личностные факторы, плохие коммуникации, количественная и качественная перегрузка на работе, недостаток соучастия, ролевой конфликт и т.д. Симптомами стресса могут быть: эмоциональная неустойчивость, легкая ранимость, нервозность, проблемы со сном, неспособность к отдыху, а как негативные последствия – проблемы со здоровьем. Существуют методы нейтрализации стрессов: планирование, физические упражнения, диета, психотерапия и т.д.

Одним из наиболее действенных способов разрешения конфликтов являются переговоры, которые представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон. Основная функция переговоров – это разработка и принятие совместного решения на основе всестороннего обсуждения спорных проблем; к остальным относятся: информационная, коммуникативная, регулирующая, деструктивная, пропагандистская, умиротворяющая, камуфлирующая. Существуют два вида переговоров: принципиальные (конструктивный диалог) и позиционные (позиционный торг).

Переговоры состоят из этапов: подготовительного, ведения переговоров, выполнения достигнутых договоренностей, анализа результатов переговоров. К основным методам ведения переговоров относятся такие как интегративный, наилучшей альтернативы, вариационный, компромиссный, уравнивания позиций. В зависимости от стадий переговоров принимаются различные тактические приемы, такие как «затяжка», «салями», «выжидание», «пакетирование», «завышение требований», «блеф», «двойное толкование» и т.д.

Важную роль в разрешении конфликтов играет посредничество (медиаторство), которое представляет специальный вид деятельности, заключающийся в оптимизации с участием третьей стороны процесса поиска конфликтующими сторонами такого решения проблемы, которое позволило бы прекратить конфликт.

Медиатор в конфликте выступает в роли третейского судьи, арбитра, посредника, помощника и наблюдателя. Используются различные тактики взаимодействия медиатора с оппонентами: поочередного выслушивания, сделки, челночной дипломатии, давления на одного из оппонентов. Кроме перечисленных тактик применяются такие техники, как «рефлексивное вмешательство», «контекстуальное вмешательство», «независимое вмешательство».

В настоящее время исследованием конфликта занимаются одиннадцать наук: военные, искусствоведение, исторические, математика, педагогика, правоведение, политология, психология, социобиология, социология и философия. Лидирующее положение в изучении конфликта сегодня занимают психология, социология и политология. Нарастание

этого интереса обусловлено широким распространением конфликтов во всех сферах общественной жизни.

Материалы данного учебного пособия призваны помочь студентам, специалистам в области менеджмента понять причины, особенности возникновения конфликтов, многообразие форм их проявления и разрешения, а также реальную их роль в жизни общества, его различных групп и индивидов – как деструктивную, разрушительную, так и созидательную, позволяющую резко повысить приспособляемость соответствующей социальной системы к изменившимся условиям ее существования и функционирования.

КРАТКИЙ ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

Внутригрупповой конфликт – столкновение, разногласие между личностью и группой, вызванное различиями индивидуальных и общих интересов, ослаблением сплоченности и совместных действий либо несоблюдением норм группового поведения.

Внутриличностный конфликт – внутреннее противоборство человека как следствие дискомфорта в сфере рационального и эмоционального, необходимости выбора между желаемым и должным, выгодным и опасным, интересным и скучным, кризиса мотивов или их реализации.

Диагностика конфликта – знание основных параметров конфликтного столкновения (состава участников, объекта разногласий, характера и степени остроты противоречий, «сценария» развития взаимодействия) с целью управленческого влияния на противостоящие стороны.

Динамика конфликта – 1) движение конфликтного столкновения, стадии и фазы его развития; 2) ход развития, изменения конфликта под влиянием действующих на него факторов и условий.

Завершение конфликта – устранение объективных и ослабление субъективных причин, вызвавших конфликтную ситуацию.

Инцидент – первый открытый этап в динамике конфликта, выражающийся во внешнем противодействии, столкновении сторон.

Источники конфликтов – стечение неблагоприятных жизненных обстоятельств, воздействующих на поведение людей; проблемы трудовой мотивации; обрывы в коммуникационных связях; различия в темпераменте и характере, возрасте и жизненном опыте, уровне образования и общей культуры, убеждениях и нравственных ценностях и т.п.

Карта конфликта – графическое изображение элементов конфликтного столкновения с указанием проблемы, требующей решения, констатацией интересов и опасений сторон.

Классификация конфликтов – группировка, систематизация конфликтных столкновений, деление их по существенным признакам, типам и видам (в частности, по сферам проявления, причинам возникновения, формам взаимодействия, коммуникативной направленности, продолжительности, составу участников, способам решения, последствиям).

Компромисс – стратегия поведения субъекта в конфликте, ориентированная на определенные уступки взамен на частичные уступки со стороны оппонента.

Конкуренция – 1) в широком смысле – один из основных видов социального взаимодействия; 2) в узком смысле – соперничество, активное соревнование на каком-либо поприще между отдельными субъектами (конкурентами), заинтересованными в достижении одной и той же цели.

Конфликт – социальное явление, способ взаимодействия людей при столкновении их собственных взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон.

Конфликтная ситуация – исходное положение, основа конфликта, порождаемая накоплением и обострением противоречий в системе социальных связей, групповом поведении, межличностных отношениях.

Конфронтация – противоборство, противопоставление, столкновение сторон, их интересов и целей.

Межгрупповой конфликт – столкновение, разногласие между отдельными группами или подразделениями (службами) организации, вызываемые несовершенством организационной структуры и неотлаженностью функционального взаимодействия, необходимостью распределения ограниченных материальных, финансовых и иных ресурсов, недостаточностью взаимной информации, различиями во взглядах на трудовую мотивацию, формы стимулирования, социальное партнерство, деловое сотрудничество и т. п.

Межличностный конфликт – столкновение взаимодействующих лиц, вызываемое условиями общения и совместной деятельности, различиями в темпераменте и характере, расхождениями в интеллектуальных, волевых и эмоциональных устремлениях, нравственных предпочтениях.

Объект конфликта – конкретная материальная (ресурс), социальная (власть) или духовная (идея, принцип, норма) ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента.

Переговоры – способ преодоления конфликтного противоречия, заинтересованный диалог оппонентов с целью урегулирования конфликта.

Посредник – третья сторона в конфликте, которая обеспечивает конструктивное обсуждение проблемы, однако окончательное решение принимается участниками самостоятельно.

Предмет конфликта – основная причина конфликтного столкновения; проблема, требующая своего решения.

Профилактика конфликтов – осуществление руководством организации или ее подразделения предупредительных мер по предотвращению деструктивного, дисфункционального развития конфликтных столкновений. К методам недопущения такого рода конфликтов, в частности, относятся: выдвижение интегрирующих целей, четкое определение видов связей в организационной структуре управления, соблюдение баланса прав и ответственности при выполнении работниками своих служебных обязанностей, использование различных форм поощрения.

Разрешение конфликта – завершение конфликтного столкновения по доброй воле его участников, достижение ими определенного согласия по спорной проблеме.

Соперничество – стратегия поведения оппонента в конфликте, состоящая в ориентации на свои интересы, навязывания другой стороне предпочтительного для себя решения, открытой борьбы по реализации своих интересов.

Сотрудничество – кооперативная стратегия поведения оппонента в конфликте, состоящая в ориентации на свои интересы, навязывании другой стороне предпочтительного для себя решения, открытой борьбе по реализации своих интересов.

Способ разрешения конфликта – совокупность характерных приемов (уклонение, приспособление, конфронтация, сотрудничество, компромисс), отличающих стиль поведения, образ действий по устранению причины конфликтного столкновения.

Стресс – нервное перевозбуждение, возникающее в результате разрешения противоречий между природной, социальной и духовной сущностями личности; защитно-приспособительная реакция организма на воздействие неблагоприятных жизненных обстоятельств.

Структура конфликта – совокупность элементов конфликтного столкновения (основная причина, непосредственные участники, социальная среда).

Субъект конфликта – участник (сторона, оппонент) конфликтного столкновения, преследующий свои интересы и обладающий определенной силой, рангом.

Третейский судья – третья сторона в конфликте, наиболее авторитетная по своим полномочиям; поочередно выслушав обе стороны, третейский судья принимает решения, обязательные для оппонентов.

Управление конфликтами – целенаправленное воздействие на поведение людей в конфликтных ситуациях; деятельность по предупреждению, урегулированию и разрешению конфликтных столкновений, разногласий отдельных лиц и социальных групп.

Урегулирование конфликта – приведение сторон конфликтного взаимодействия к примирению путем переговоров, участия посредников или арбитражного суда.

Функция конфликта – выражение социального (позитивного или негативного) назначения конфликтного столкновения, зависимости между ним и другими явлениями общественной жизни. К функциям конфликта относятся: интеграция, активизация социальных связей, сигнализация об очагах социальной напряженности, содействие инициативе, преобразование межличностных и межгрупповых отношений, информация, предупреждение разрушительного противоборства.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТЕСТ (СОЦИОМЕТРИЯ ДЖ. МОРЕНО) [35]. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТЕПЕНИ СПЛОЧЕННОСТИ ГРУППЫ

Анализ социально-психологического климата в коллективе проводится на основе социометрических измерений. К методике, позволяющей определить степень сплоченности группы, относится методика Дж. Морено. Исходными данными для проведения расчетов являются результаты социометрического опроса, при котором каждому опрашиваемому вручается социометрическая карточка (табл. 1).

В карточке перед каждым членом группы ставится вопрос: «С кем бы Вы хотели (не хотели) работать вместе»? Отвечая на вопрос, каждый участник определяет свое отношение к другим членам группы.

«+» – положительный выбор (желание вместе работать);

«-» – отрицательный выбор (нежелание вместе работать);

«0» – безразличный выбор.

Результаты опроса заносятся в групповую матрицу (табл. 2). Социометрическая матрица представляет собой таблицу, в которой по строкам помещены ответы каждого из опрошенных членов группы.

Таблица 1

Пример социометрического опроса в вымышленной группе

№ п/п	Кто выбирается	Кого выбирают среди членов группы						Количество отданных выборов		
		Глазунов	Денисов	Гусев	Новиков	Зимин	Давыдов	+	-	Всего
1.	Глазунов	X	+	-	0	0	-	1	2	3

Таблица 2

Групповая социометрическая матрица

№ п/п	Кто выбирается	Кого выбирают среди членов группы						Количество отданных выборов		
		1	2	3	4	5	6	+	-	Всего
1	Глазунов	X	+	-	0	0	-	1	2	3
2	Денисов	0	X	0	0	0	+	1	0	1
3	Гусев	0	+	X	+	+	0	3	0	3
4	Новиков	0	0	+	X	+	0	2	0	2
5	Зимин	0	0	+	+	X	0	2	0	2
6	Давыдов	-	0	+	0	0	X	1	1	2
Кол-во полученных выборов		+	0	2	3	2	2	1	10	-
		-	1	0	1	0	0	1	-	3
		Всего	1	2	4	2	2	2	-	13

Окончание прил. 1

По количеству отданных выборов можно судить о степени и характере потребности отдельных членов и группы в целом в общении. В нашем примере члены группы, стоящие в списке под №№ 1, 3–6, проявляют умеренную потребность в общении (два-три выбора из пяти возможных).

Денисов (№ 2) обнаруживает по результатам анализа наименьшую потребность в общении.

Структуру анализируемых отношений в группе представляем в графической форме в виде социогаммы (рис. 1).

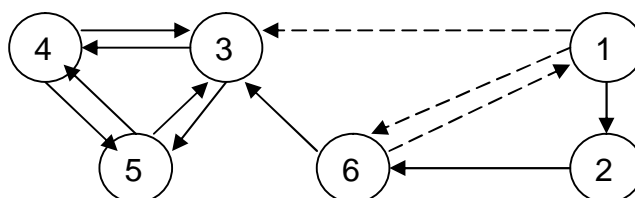


Рис. 1. Социогамма отношений в группе:
 —→ — положительное отношение; --→ — отрицательное отношение; ↔ — взаимно положительное отношение; ←→ — взаимно отрицательное отношение

Сплоченность группы может быть охарактеризована соотношением положительных, отрицательных и нейтральных выборов.

Используя исходные данные, можно получить соотношения, приведенные в табл. 3.

Таблица 3

Сплоченность группы

Всего получено выборов по группе		В том числе					
		положительных		отрицательных		нейтральных	
шт.	%	шт.	%	шт.	%	шт.	%
30	100	10	33	3	10	17	57

По полученным результатам группа характеризуется средней степенью сплоченности (57 % составляют нейтральные выборы и только 33 % составляют положительные выборов).

Интегральную характеристику сплоченности в группе можно получить с помощью индекса сплоченности группы

$$J_{гр} = [(ВП - ВО) / N (N - 1)] 100, \quad (1)$$

где ВП – число взаимно-положительных выборов в группе; ВО – число взаимно-отрицательных выборов в группе; N – число членов группы, участвовавших в опросе.

В нашем примере:

$$J_{гр} = [(6 - 2) / 6 (6 - 1)] 100 = 13 \, \%.$$

Полученное значение $J_{ср}$ подтверждает ранее сделанный вывод о невысоком уровне сплоченности группы.

МЕТОДИКА К. ТОМАСА И Р. КИЛМЕННА [11]. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТИПОВ ПОВЕДЕНИЯ ЛЮДЕЙ В КОНФЛИКТАХ

Для описания типов поведения людей в конфликтах применяется двухмерная модель регулирования конфликтов К. Томаса и Р. Килменна, основополагающими которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в ситуацию, и напористость, для которой характерен акцент на собственных интересах.

В соответствии с этими двумя основными измерениями выделяются способы регулирования конфликтами (рис. 1).

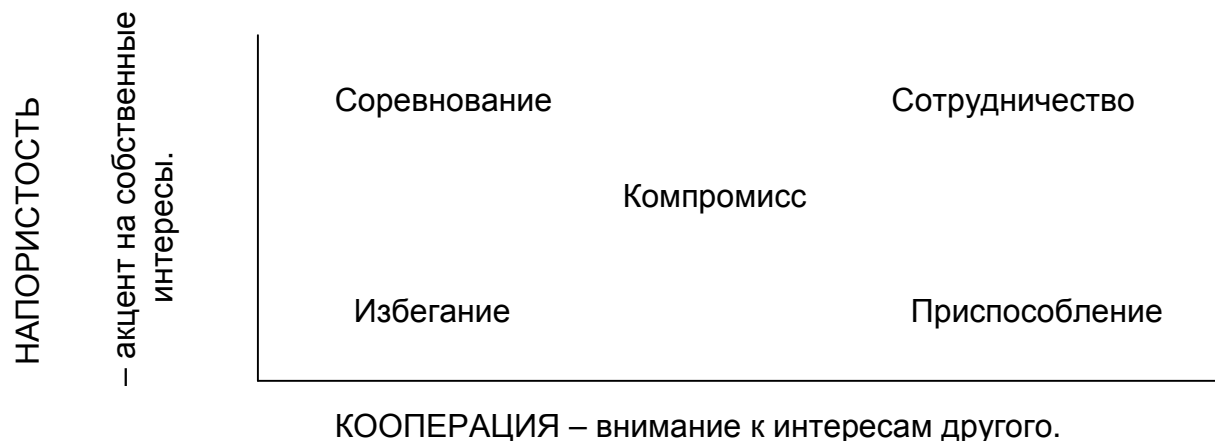


Рис. 1. Способы регулирования конфликтов

Инструкция

Перед Вами ряд утверждений, которые помогут определить некоторые особенности Вашего поведения. Здесь не может быть ответов «правильных» или «ошибочных». Люди различны, и каждый может высказать свое мнение.

Имеются два варианта А и В, из которых Вы должны выбрать один, в большей степени соответствующий Вашим взглядам, Вашему мнению о себе. В бланке для ответов поставьте отчетливый крестик соответственно номеру утверждения и одному из вариантов А или В. Отвечать надо как можно быстрее.

1. А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

В. Чем обсуждать, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

В. Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.

Продолжение прил. 2

3. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
В. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.
4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
В. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
5. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.
В. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6. А. Я пытаюсь избежать неприятности для себя.
В. Я стараюсь добиться своего.
7. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
В. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.
8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
В. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы.
9. А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
В. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. А. Я твердо стремлюсь достичь своего.
В. Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. А. Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые спорные вопросы.
В. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.
12. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
В. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он тоже идет навстречу мне.
13. А. Я предлагаю среднюю позицию.
В. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.
14. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
В. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
15. А. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.
В. Я стараюсь сделать так, чтобы избежать напряженности.
16. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.
В. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.
В. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

Продолжение прил. 2

18. А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

В. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он так же идет мне навстречу.

19. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы и интересы.

В. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

В. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для обеих сторон.

21. А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

В. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблем и их совместному решению.

22. А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

В. Я отстаиваю свои желания.

23. А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

В. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. А. Если позиция другого кажется мне очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

В. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25. А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

В. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26. А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Я всегда почти озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

27. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать спор.

В. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29. А. Я предлагаю среднюю позицию.

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

30. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

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

Обработка полученных результатов

После того как испытуемый заполнит бланк для ответов, его можно расшифровать с помощью ключа. В ключе каждый ответ А или В дает представление о количественном выражении: соперничества, сотрудничества, компромисса, избегания и приспособления.

Таблица 1

Бланк для ответов

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

Таблица 2

Ключ

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

**ОПРОСНИК ИЗМЕРЕНИЯ
УРОВНЯ АГРЕССИВНОСТИ ЛИЧНОСТИ [27]**

При исследовании конфликтов особое место занимает проблема изучения агрессивного поведения. Определение уровня и типа агрессивности человека может помочь в профилактике межличностных, межгрупповых и внутриличностных конфликтов. Агрессивное поведение – это специфическая форма действий человека, характеризующаяся демонстрацией превосходства в силе или применением силы по отношению к другому человеку либо группе лиц, которым субъект стремится причинить ущерб. Западные психологи Б.Басс и Р. Дюрк разработали тест, оценивающий уровень агрессивности человека. Тест был переработан и адаптирован Л.Г. Почебут в связи со спецификой нашей культуры [27].

«Предлагаемый тест выявляет Ваш обычный стиль поведения в стрессовых или конфликтных ситуациях. Вам необходимо однозначно ответить на 40 вопросов либо «ДА», либо «НЕТ». Ответ отмечайте на отдельном бланке, подчеркнув его в соответствующей колонке».

1. Во время спора я часто повышаю голос.
2. Если меня кто-то раздражает, я могу сказать ему все, что я о нем думаю.
3. Если мне необходимо будет прибегнуть к физической силе для защиты своих прав, я не раздумывая сделаю это.
4. Когда я встречаю неприятного мне человека, я могу позволить себе незаметно ущипнуть или толкнуть его.
5. Увлечшись спором с другим человеком, я могу стукнуть кулаком по столу, чтобы привлечь внимание или доказать свою правоту.
6. Я постоянно чувствую, что другие не уважают мои права.
7. Вспоминая прошлое, порой я чувствую обиду за себя.
8. Хотя я и не подаю вида, иногда меня съедает зависть.
9. Если я не одобряю поведение своих знакомых, то я прямо говорю им об этом.
10. В большом гневе я употребляю сильные выражения (сквернословлю).
11. Если кто-нибудь поднимет на меня руку, я постараюсь ударить его первым.
12. Я бываю настолько взбешен, что бросаю вещи.
13. У меня часто возникает потребность переставить в квартире мебель или полностью сменить ее.
14. В общении с людьми я часто чувствую себя как «пороховая бочка».
15. Порой у меня появляется желание зло подшутить над другим человеком.
16. Когда я сердит, то обычно мрачнею.
17. В разговоре с человеком я стараюсь его внимательно выслушать, не перебивая.
18. В молодости у меня часто «чесались кулаки», и я всегда был готов пустить их ход.

Продолжение прил. 3

19. Если я знаю, что человек намеренно меня толкнул, то дело может дойти до «рукопашной».

20. Творческий беспорядок на моем рабочем столе позволяет мне эффективно работать.

21. Я помню, что бывал настолько сердитым, что хватал все, что падало под руку, и ломал.

22. Иногда люди раздражают меня только одним своим присутствием.

23. Я часто удивляюсь, какие скрытые причины заставляют другого человека делать для меня что-то хорошее.

24. Если мне нанесут обиду, то у меня пропадает желание разговаривать с кем бы то ни было.

25. Иногда я намерено говорю плохие вещи про человека, которого не люблю.

26. Когда я взбешен, я говорю самое злобное ругательство.

27. В детстве я избегал драться.

28. Я знаю, по какой причине и когда можно кого-нибудь ударить.

29. Когда я взбешен, я могу хлопнуть дверью.

30. Мне кажется, что окружающие люди меня не любят.

31. Я постоянно своими чувствами и переживаниями делюсь с другими людьми.

32. Очень часто своими словами и действиями я сам себе приношу вред.

33. Когда люди орут на меня, я отвечаю тем же.

34. Если кто-нибудь ударит меня первым, я в ответ ударю его.

35. Меня раздражает, когда вещи и предметы лежат не на своем месте.

36. Если мне не удастся починить сломавшуюся и порвавшуюся вещь, то я в гневе ломаю и рву ее окончательно.

37. Другие люди мне всегда кажутся более преуспевающими.

38. Когда я думаю об очень неприятном мне человеке, я могу прийти в возбуждение от желания причинить ему зло.

39. Иногда мне кажется, что судьба сыграла со мной злую шутку.

40. Если кто-нибудь обращается со мной не так, как следует, я очень расстраиваюсь по этому поводу.

Ответный лист

№	Ответ	№	Ответ	№	Ответ	№	Ответ
1	Да Нет	11	Да Нет	21	Да Нет	31	Да Нет
2	Да Нет	12	Да Нет	22	Да Нет	32	Да Нет
3	Да Нет	13	Да Нет	23	Да Нет	33	Да Нет
4	Да Нет	14	Да Нет	24	Да Нет	34	Да Нет
5	Да Нет	15	Да Нет	25	Да Нет	35	Да Нет
6	Да Нет	16	Да Нет	26	Да Нет	36	Да Нет
7	Да Нет	17	Да Нет	27	Да Нет	37	Да Нет
8	Да Нет	18	Да Нет	28	Да Нет	38	Да Нет
9	Да Нет	19	Да Нет	29	Да Нет	39	Да Нет
10	Да Нет	20	Да Нет	30	Да Нет	40	Да Нет

Ключ

ВА		ФА		ПА		ЭА		СА	
1. Да	17. Нет	3. Да	19. Да	5. Да	21. Да	6. Да	23. Нет	7. Да	31. Нет
2. Да	25. Да	4. Да	27. Нет	12. Да	29. Да	14. Да	30. Да	8. Да	32. Да
9. Да	26. Да	11. Да	28. Да	13. Да	35. Да	15. Да	37. Да	16. Да	39. Да
10. Да	33. Да	18. Да	34. Да	20. Нет	36. Да	22. Да	38. Да	24. Да	40. Да

Обработка результатов

Вначале в соответствии с ключом подсчитываются суммы баллов по каждой из шкал. Всего этот опросник содержит 5 диагностических шкал агрессивности.

1. Вербальная агрессия (ВА): человек вербально, словами, выражает свое агрессивное отношение к другому человеку, употребляет словесные оскорбления.

2. Физическая агрессия (ФА): человек склонен физически выражать свою агрессию по отношению к другому человеку и может применить грубую физическую силу.

3. Предметная агрессия (ПА): человек срывает свою агрессию на окружающих предметах.

4. Эмоциональная агрессия (ЭА): у человека при общении с другим человеком возникает эмоциональное отчуждение, чувство подозрительности, враждебности, неприязни и недоброжелательства по отношению к нему.

5. Самоагрессия (СА): человек не находится сам с собой в мире, согласии, у него отсутствуют или ослаблены механизмы защиты «Я», он оказывается незащищен по отношению к агрессивной среде.

Сумма баллов больше 5, означает что у человека высокая степень агрессии по этому типу поведения и низкая степень адаптивного поведения. Если сумма составляет 3 или 4 балла, можно говорить о средней степени агрессивности и адаптации. Сумма баллов от 0 до 2 свидетельствует о низкой выраженности агрессивного поведения и высокой степени адаптированности, приспособляемости по данному типу поведения.

Далее высчитывается сумма баллов по всему тесту. Если она превышает 20 баллов, это означает высокий уровень агрессивности поведения, низкие адаптационные возможности. Сумма баллов от 0 до 10 означает низкую агрессивность и выраженное адаптивное поведение.

ТЕСТ № 1. ИЗМЕРЕНИЕ УРОВНЯ КОНФЛИКТНОСТИ ЛИЧНОСТИ

При ответе на вопросы теста из трех предлагаемых вариантов ответа выберите один и запишите его. Например: 1 – а, 2 – б, 3 – б, 4 – в и т. д.

Вопросы:

1. Характерно ли для Вас стремление к доминированию, т.е. к тому, чтобы подчинить своей воле других?
а) нет, б) когда как, в) да.
2. Есть ли в Вашем коллективе люди, которые Вас побаиваются, а, возможно, и ненавидят?
а) да, б) затрудняюсь ответить, в) нет.
3. Кто Вы в большей степени?
а) пацифист, б) принципиальный, в) предприимчивый.
4. Как часто Вам приходится выступать с критическими суждениями?
а) часто, б) периодически, в) редко.
5. Что для Вас было бы наиболее характерно, если бы Вы возглавили новый для Вас коллектив?
а) разработал бы программу работы коллектива на год вперед и убедил бы коллектив в ее целесообразности, б) установил бы кто есть кто, и наладил контакт с лидерами, в) чаще советовался бы с людьми.
6. В случае неудач, какое состояние для Вас наиболее характерно?
а) пессимизм, б) плохое настроение, в) обида на самого себя.
7. Характерно ли для Вас отстаивать и соблюдать традиции Вашего коллектива?
а) да, б) скорее всего да, в) нет.
8. Относите ли Вы себя к людям, которым лучше сказать горькую правду в глаза, чем промолчать?
а) да, б) скорее всего да, в) нет.
9. Из трех личных качеств выберите то, с которым Вы боретесь чаще всего, стараетесь изжить в себе:
а) раздражительность, б) обидчивость, в) нетерпимость к критике других.
10. Кто вы с точки зрения сотрудников:
а) аутсайдер, б) лидер, в) генератор идей.
11. Каким человеком считают Вас ваши друзья?
а) экстравагантным, б) оптимистом, в) настойчивым.
12. С чем Вам чаще всего приходится бороться?
а) с несправедливостью, б) с бюрократизмом, в) с эгоизмом.

13. Что для Вас наиболее характерно?

а) недооцениваю свои способности, б) оцениваю свои способности достаточно объективно, в) переоцениваю свои способности.

14. Что приводит Вас к столкновению и конфликту с людьми чаще всего?

а) излишняя инициатива, б) излишняя критичность, в) излишняя прямолинейность.

Подсчет результатов

Вопросы	Оценочные баллы ответов	Уровни развития конфликтности	Суммарное число баллов
1	а) 1 б) 2 в) 3	1 – очень низкий	14–17
2	а) 1 б) 2 в) 3	2 – низкий	18–20
3	а) 1 б) 2 в) 3	3 – ниже среднего	21–23
4	а) 1 б) 2 в) 3	4 – чуть ниже среднего	24–26
5	а) 1 б) 2 в) 3	5 – средний	27–29
6	а) 1 б) 2 в) 3	6 – чуть выше среднего	30–32
7	а) 1 б) 2 в) 3	7 – выше среднего	33–35
8	а) 1 б) 2 в) 3	8 – высокий	36–38
9	а) 1 б) 2 в) 3	9 – очень высокий	39–42
10	а) 1 б) 2 в) 3		
11	а) 1 б) 2 в) 3		
12	а) 1 б) 2 в) 3		
13	а) 1 б) 2 в) 3		
14	а) 1 б) 2 в) 3		

Если Вы набрали более 36 баллов, это еще не означает, что Вы принадлежите к какому-либо из описанных выше типов конфликтных личностей, но, скорее всего, характер у Вас не из легких. Вам бывает трудно прийти к согласию не только с другими, но и с самим собой. Более того, вероятно, отсутствие согласия с самим собой и является причиной Вашей конфликтности.

ТЕСТ № 2. «ШКАЛА ГЛУБИНЫ КОНФЛИКТА» (А) [29]

В целях оценки конфликтной ситуации и характера поведения субъекта, улаживающего конфликт, Вашему вниманию предлагается тест «Шкала глубины конфликта», составленный на основе использования формы семантического дифференциала. В тесте представлены 8 основных позиций. Ваша задача состоит в том, чтобы оценить выраженность каждого фактора в пятибалльном измерении. Сильная выраженность факторов левой стороны теста оценивается 1 баллом, а правой – 5 баллами. После оценки каждой позиции в тесте следует подсчитать общую сумму баллов, которая будет свидетельствовать о глубине конфликта.

Шкала глубины конфликта (А)

1. Стороны осознают причину конфликта	1 2 3 4 5	Стороны не осознают причину конфликта
2. Причина конфликта имеет эмоциональный характер	1 2 3 4 5	Причина конфликта имеет материальный (служебный) характер
3. Цель конфликтующих – устремленность к социальной справедливости	1 2 3 4 5	Цель конфликтующих – получение привилегий
4. Есть общая цель, к которой стремятся все	1 2 3 4 5	Общей цели нет
5. Сферы сближения выражены	1 2 3 4 5	Сферы сближения не выражены
6. Сферы сближения касаются эмоциональных проблем	1 2 3 4 5	Сферы сближения касаются материальных (служебных) проблем
7. Лидеры мнений выделяются	1 2 3 4 5	Замечено влияние лидеров мнений
8. В процессе общения оппоненты придерживаются норм поведения	1 2 3 4 5	В процессе общения оппоненты не придерживаются норм общения

Оценка результатов теста

Сумма баллов, равная 35–40, свидетельствует о том, что конфликтующие заняли по отношению друг к другу жесткую позицию. Сумма баллов, равная 25–34, указывает на колебания в отношениях конфликтующих сторон.

Сумма баллов менее 24 свидетельствует о случайности возникшего конфликта.

Если по данному тексту набрано 35–40 баллов, то руководитель принимает на себя роль обвинителя; при сумме в 25–34 баллов – роль консультанта; при сумме менее 24 баллов – роль воспитателя.

Там, где руководитель принимает на себя роль обвинителя, для разрешения конфликтной ситуации прибегают, в основном, к административным мерам воздействия на людей. Если руководитель берет на себя роль консультанта, для разрешения конфликта прибегают, главным образом, к психологическим мерам, в третьем случае, где руководитель является воспитателем, более пригодными оказываются педагогические меры.

ТЕСТ № 3. «ШКАЛА ГЛУБИНЫ КОНФЛИКТА» (Б) [29]

Вам предлагается выполнить тест, содержащий 10 пар утверждений и шкалу для самооценки.

Выполнение его сводится к следующему. Вами оценивается каждое утверждение левой и правой колонки. При этом отметьте кружочком, на сколько баллов в Вас проявляется свойство, представленное в левой колонке. Оценка производится по 7-балльной шкале. 7 баллов означает, что оцениваемое свойство проявляется всегда. 1 балл указывает на то, что это свойство не проявляется вовсе.

Шкала глубины конфликта (Б)

1. Рвется в спор	7 6 5 4 3 2 1	Уклоняется от спора
2. Свои выводы сопровождает тоном, не терпящим возражений	7 6 5 4 3 2 1	Свои выводы сопровождает извиняющимся тоном
3. Считает, что добьется своего, если будет рьяно возражать	7 6 5 4 3 2 1	Считает, что проиграет, если будет возражать
4. Не обращает внимания на то, что другие не принимают доводов	7 6 5 4 3 2 1	Сожалеет, если видит, что другие не принимают доводов
5. Спорные вопросы обсуждает в присутствии оппонента	7 6 5 4 3 2 1	Рассуждает о спорных проблемах в отсутствие оппонента
6. Не смущается, если попадает в напряженную обстановку	7 6 5 4 3 2 1	В напряженной обстановке чувствует себя неловко
7. Считает, что в споре надо проявлять свой характер	7 6 5 4 3 2 1	Считает, что в споре не нужно демонстрировать свои эмоции
8. Не уступает в спорах	7 6 5 4 3 2 1	Уступает в спорах
9. Считает, что люди легко выходят из конфликта	7 6 5 4 3 2 1	Считает, что люди с трудом выходят из конфликта
10. Если взрывается, то считает, что без этого нельзя	7 6 5 4 3 2 1	Если взрывается, то вскоре ощущает чувство вины

Оценка результатов

На каждой строке соедините отметки по баллам (отметьте кружочками) и постройте свой график. Отклонение от середины (цифры 4) означает склонность к конфликтности, а отклонение вправо будет указывать на склонность к избеганию конфликтов.

Подсчитайте общее количество отмеченных Вами баллов. Сумма, равная 70 баллам, указывает на очень высокую степень конфликтности. 60 баллов – на высокую, 50 баллов – на выраженную конфликтность. Число баллов 11–15 указывает на склонность избегать конфликтных ситуаций.

ТЕСТ № 4. «ИЗБЕГАЮЩИЙ КОНФЛИКТА» [29]

Тест содержит 10 утверждений. Каждое из них требует ответа "да" или "нет". Вы должны будете сделать свой выбор, выделяя кружочком выбранный Вами ответ. С помощью этого теста Вы можете оценить себя, а также интересующее Вас лицо.

1. Всегда проигрываете в конфликте	Да	Нет
2. Считаете, что конфликта надо избегать	Да	Нет
3. Выражаете свое мнение извиняющимся тоном	Да	Нет
4. Считаете, что проиграете, если выразите несогласие	Да	Нет
5. Удивляетесь, почему Вас другие не понимают	Да	Нет
6. Говорите о конфликте на стороне	Да	Нет
7. Воспринимаете конфликт весьма эмоционально	Да	Нет
8. Считаете, что в конфликте не следует демонстрировать свои эмоции	Да	Нет
9. Чувствуете, что надо уступить, если хотите разрешить конфликт	Да	Нет
10. Считаете, что люди всегда с трудом выходят из конфликта	Да	Нет

Оценка результатов

Подсчитайте количество Ваших ответов с оценкой "да": **8–11 баллов** означают, что в Вашем поведении выражена тенденция к конфликтности; **4–7 баллов** — средневыраженная тенденция к конфликтному поведению; **1–3 балла** — тенденция не выражена.

ТЕСТ № 5. «ДЕЙСТВУЮЩИЙ НАПРОЛОМ» [29]

Тест содержит 10 утверждений. Каждое из них требует ответа "да" или "нет". Вы должны будете сделать свой выбор, выделяя кружочком выбранный Вами ответ. С помощью этого теста Вы можете оценить себя, а также интересующее Вас лицо.

1. Часто подтасовываете факты	Да	Нет
2. Действуете напролом	Да	Нет
3. Ищете слабое место в позиции оппонента	Да	Нет
4. Считаете, что отступление ведет к "потере лица"	Да	Нет
5. Используете тактику "затыкания рта" оппоненту	Да	Нет
6. Считаете себя знатоком	Да	Нет
7. Нападаете на человека, а не на проблему	Да	Нет
8. Используете тактику маскировки (голосом, манерами и т.п.)	Да	Нет
9. Считаете, что выигрыш в аргументах очень важен	Да	Нет
10. Отказываетесь от дискуссии, если она идет не по его курсу	Да	Нет

Оценка результатов

Подсчитайте количество Ваших ответов с ответами "да": **8–11 баллов** свидетельствуют о явной тенденции действовать напролом; **4–7 баллов** – показатель того, что имеет место средневыраженная тенденция действовать напролом; **1–3 балла** – означают, что тенденция действовать напролом не выражена в Вашем поведении.

ТЕСТ № 6. «СТЕПЕНЬ ПОДВЕРЖЕННОСТИ ВАС СТРЕССУ»

Перед вами 18 утверждений. Ваша задача состоит в том, что Вы должны определить, в какой степени каждое утверждение имеет отношение к Вам. При ответах используйте следующую шкалу:

- 1 – всегда;
- 2 – почти всегда;
- 3 – редко;
- 4 – очень редко, никогда.

- 1. Не менее одного раза в день я ем горячую пищу.
- 2. Не менее четырех ночей в неделю я сплю по 7–8 часов.
- 3. Я получаю от людей положительный эмоциональный отклик и сам отвечаю людям тем же.
- 4. У меня есть родственники, на которых я могу положиться.
- 5. Я занимаюсь физзарядкой до пота не менее двух раз в неделю.
- 6. Я выкуриваю в день менее половины пачки сигарет.
- 7. В неделю я принимаю алкоголь менее пяти раз.
- 8. Мой вес соответствует моему росту.
- 9. Моя зарплата соответствует моим расходам.
- 10. У меня много друзей и знакомых.
- 11. У меня есть друг (друзья), с которым(и) я могу поделиться своими сокровенными мыслями.
- 12. Мое здоровье в норме.
- 13. Я могу свободно говорить о своих переживаниях, будучи в расстроенных чувствах.
- 14. Я обсуждаю свои личные проблемы с людьми, с которыми общаюсь.
- 15. Не менее чем один раз в неделю я шучу.
- 16. Я способен достаточно эффективно организовать свое время.
- 17. Я выпиваю менее трех чашек кофе (чая) в неделю.
- 18. В течение дня мне удастся побыть некоторое время наедине.

Оценка результатов теста

- 1. Сложить полученные вами баллы.
- 2. Из общей суммы вычесть 18.
- 3. Сумма баллов более 25 указывает на подверженность стрессу. Сумма баллов 40–65 указывает на подверженность стрессу в сильной степени. Сумма баллов больше **65** показывает, что вы на грани срыва.

ТЕСТ № 7. НАСКОЛЬКО ВЫ ПОДВЕРЖЕНЫ ФОБИЯМ (тест Купера)

Страх – самый древний спутник человека с тех пор, как люди осознали неизбежность собственной смерти. Чтобы не подхлестнуть свою мнительность, старайтесь без надобности не читать специфическую медицинскую литературу и никогда не ставьте себе диагноз самостоятельно. Мнительность – определение психического расстройства, поэтому нужно укреплять психику (поменьше стрессов, побольше маленьких праздников).

Тревожные сигналы могут проявляться по-разному. Английский психолог Джеймс Купер составил для оценки следующий тест. Отвечая на приводимые вопросы, выберите подходящий вариант ответа «да» или «нет» и подсчитайте сумму ответов «да»:

1. Часто ли Вы представляете себе несчастье, случившиеся с кем-то, для Вас дорогим?
2. Опасаетесь ли Вы порой причинить вред самому себе или кому-то, кого любите?
3. Часто ли Вы проверяете, выключен ли в доме свет и закрыты ли краны?
4. Противно ли Вам, если в толпе Вас трогают или толкают?
5. Вы одержимы чистотой. Снова и снова чистите предметы, одежду и мебель?
6. Вы всегда недовольны собой и своими делами, хотя и старались сделать их как можно лучше?
7. Стараетесь ли Вы заранее избежать ситуаций, которые могут Вас смутить?
8. Вам легко принять трудное решение?
9. Чувствуете ли Вы себя обязанным делать что-то ненужное?
10. Часто ли Вам кажется, что с Вашей одеждой что-то не в порядке?
11. Бывает ли так, что Вы повторяете много раз одно и то же, чтобы удовлетвориться результатом?
12. Следуete ли бытовым ритуалам (ложась спать или по утрам)?
13. Случается ли Вам возвращаться домой, чтобы проверить, закрыты ли окна, двери?

Окончание прил. 9

14. Вам трудно выбросить старую и ненужную вещь?
15. Часто ли Вы задумываетесь над чем-то, что обычно делаете автоматически?
16. Бывает ли, что Вы повторяете про себя одну и ту же фразу или перечитываете что-то ненужное?
17. Вы аккуратно складываете свою одежду перед сном?
18. Стараетесь ли Вы сделать наиболее тщательно что-то неважное?
19. Предметы, Вас окружающие, должны оставаться на одних и тех же местах?
20. Какие-то незначительные действия Вы стараетесь производить всегда одинаково?

Оценка результатов

Сумма от 0 до 5 баллов – никакой склонности к фобиям; от 5 до 10 баллов – склонность средней степени и поведение слегка маниакальное; от 10 до 15 баллов – акцентированная маниакальная тенденция и риск фобии; от 15 до 20 баллов – опасность латентной неврологической фобии.

ТЕСТ № 8. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВЕРОЯТНОСТИ ЗАБОЛЕВАНИЙ [10]

Американскими учеными Холмсом и Рейхом на основе исследований был построен нумерический ряд оценок для каждого обстоятельства жизни, расположенного в порядке силы воздействия на здоровье человека. Эти данные были представлены в виде шкалы (табл. 1). Люди, набравшие в соответствии со шкалой свыше 300 очков, относятся к группе с высокой вероятностью заболеваний типа язвенная болезнь, мигрень, колиты, сердечно-сосудистые заболевания в ближайшем будущем. Данные таблицы показывают связь между стрессорами, действующими на человека, и снижающейся сопротивляемостью к болезням. Например, в течение первого года после смерти супруга среди вдовцов и вдов смертность в 10 раз выше, чем у людей того же возраста, не испытавших подобной утраты. Среди разведенных людей заболеваемость после первого года в 12 раз выше, чем у живущих нормальной семейной жизнью.

Как пользоваться шкалой? Соответствующая инструкция гласит: подсчитайте очки по всем из перечисленных событий, если они имели у вас место за предыдущий год. Число 150 и ниже означает относительно низкое число изменений в жизни и низкую вероятность связанных со стрессами нарушений здоровья. Очки от 150 до 300 предупреждают о 50%-ном шансе значительных расстройств здоровья в течение последующих двух лет. Число очков свыше 300 повышает эту опасность до 80%.

Таблица 1

Шкала

№ п/п	Жизненные события	Оценка
1	Смерть супруга	100
2	Развод	73
3	Разъезд супругов	65
4	Заключение в тюрьму	63
5	Смерть близкого родственника	63
6	Серьезная травма или болезнь	53
7	Брак	50
8	Пожар на работе	47
9	Примирение с супругом	45
10	Увольнение с работы	45
11	Серьезные изменения в здоровье или поведении члена семьи	44
12	Беременность	40
13	Сексуальные проблемы	39
14	Появление нового члена семьи (рождение, усыновление, приезд и т.п.)	39
15	Серьезное деловое изменение (реорганизация, банкротство и т.д.)	39

Окончание прил. 10

Окончание табл. 1

№ п/п	Жизненные события	Оцен- ка
16	Крупное изменение в финансовом отношении	38
17	Смерть близкого друга	37
18	Перевод на другое место работы	36
19	Резкое изменение количества ссор с супругом	35
20	Крупная закладная (на покупку дома и т.п.)	31
21	Лишение права пользоваться закладной или кредитом	30
22	Крупное изменение в степени ответственности на работе (продвижение, перемещение, понижение)	29
23	Сын или дочь покидают семью	29
24	Юридические проблемы	29
25	Крупные достижения на работе	28
26	Жена начинает работать (оставляет работу)	26
27	Начало или окончание формального обучения	26
28	Крупное изменение в условиях жизни	25
29	Изменение привычек	24
30	Трудности с шефом	23
31	Крупные изменения в условиях и расписании работы	20
32	Смена места жительства	20
33	Смена школы	20
34	Смена обычного типа отдыха	19
35	Крупные изменения в социальной деятельности	18
36	Небольшой заем или закладная	17
37	Крупные изменения в привычках, связанных со сном	16
38	Изменения в количестве членов семьи, живущих вместе	15
39	Крупные изменения в привычках, связанных с едой	15
40	Отпуск	13
41	Рождество	12
42	Небольшие неприятности с законом	11

ТЕСТ № 9. ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ ПОСРЕДНИК [9]

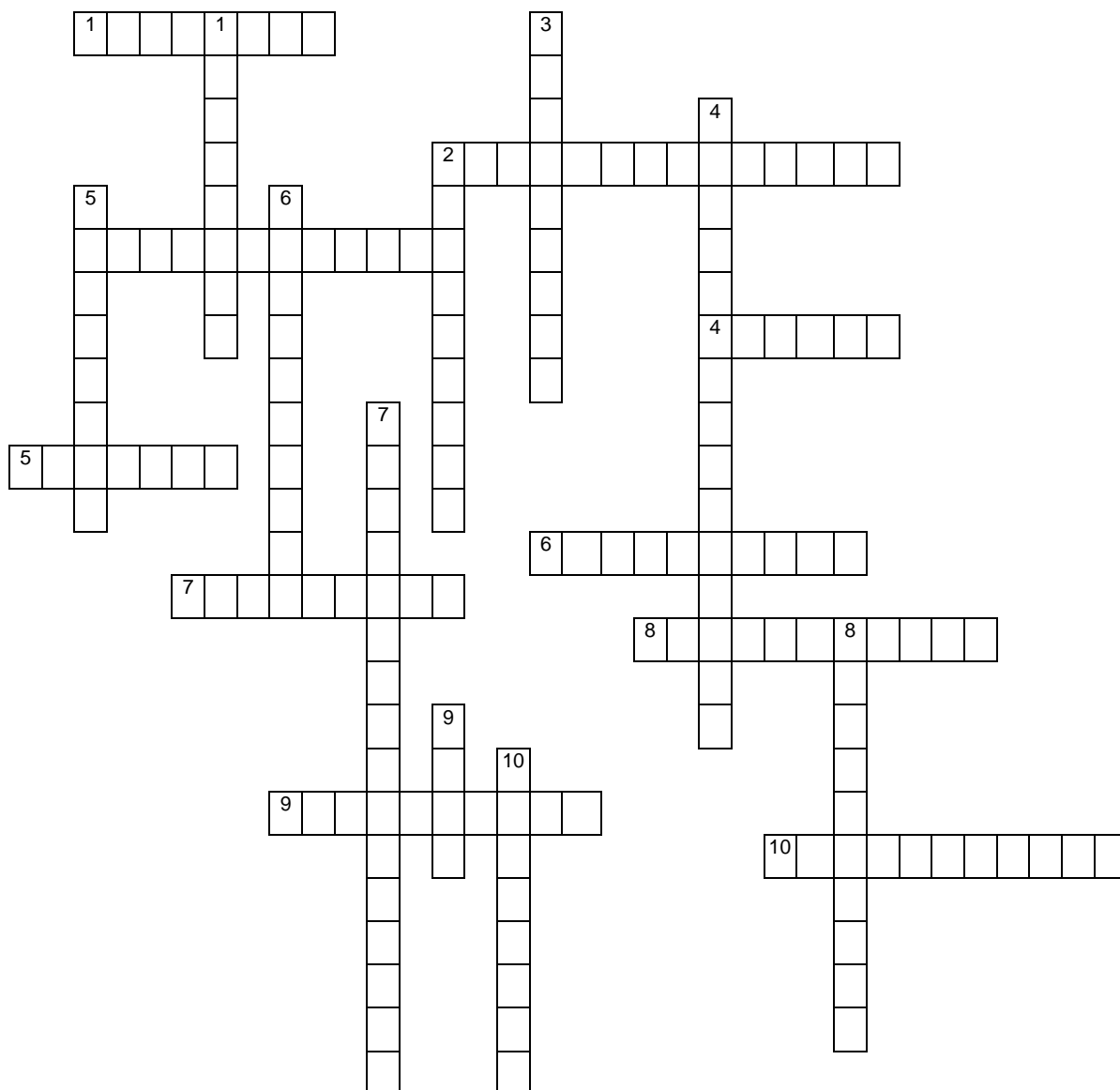
Оцените себя по следующим параметрам:

1. Я склонен скрывать свои чувства	Никогда	10	8	6	4	2	0	Всегда
2. Меня смущает, когда люди показывают свои эмоции	Никогда	10	8	6	4	2	0	Всегда
3. Люди относятся ко мне с уважением	Всегда	10	8	6	4	2	0	Никогда
4. Молитва – отличительная черта моей повседневной жизни	Всегда	10	8	6	4	2	0	Никогда
5. Я настойчив	Всегда	10	8	6	4	2	0	Никогда
6. Я хороший организатор	Всегда	10	8	6	4	2	0	Никогда
7. Я хорошо общаюсь	Всегда	10	8	6	4	2	0	Никогда
8. Я хороший слушатель	Всегда	10	8	6	4	2	0	Никогда
9. Я хорошо чувствую обстановку (атмосферу)	Всегда	10	8	6	4	2	0	Никогда
10. Ко мне обращаются за поддержкой	Всегда	10	8	6	4	2	0	Никогда
11. Я хорошо отношусь к людям	Всегда	10	8	6	4	2	0	Никогда
12. Я умею сохранять конфиденциальную информацию	Всегда	10	8	6	4	2	0	Никогда
13. Я делюсь своими проблемами с близкими друзьями	Всегда	10	8	6	4	2	0	Никогда
14. Я хорошо сплю	Всегда	10	8	6	4	2	0	Никогда
15. Когда необходимо, я могу расслабиться	Всегда	10	8	6	4	2	0	Никогда

Оценка результатов теста

Если вы наберете 90 или более баллов, у вас хороший потенциал для работы в области посредничества.

КРОССВОРД № 1



По горизонтали:

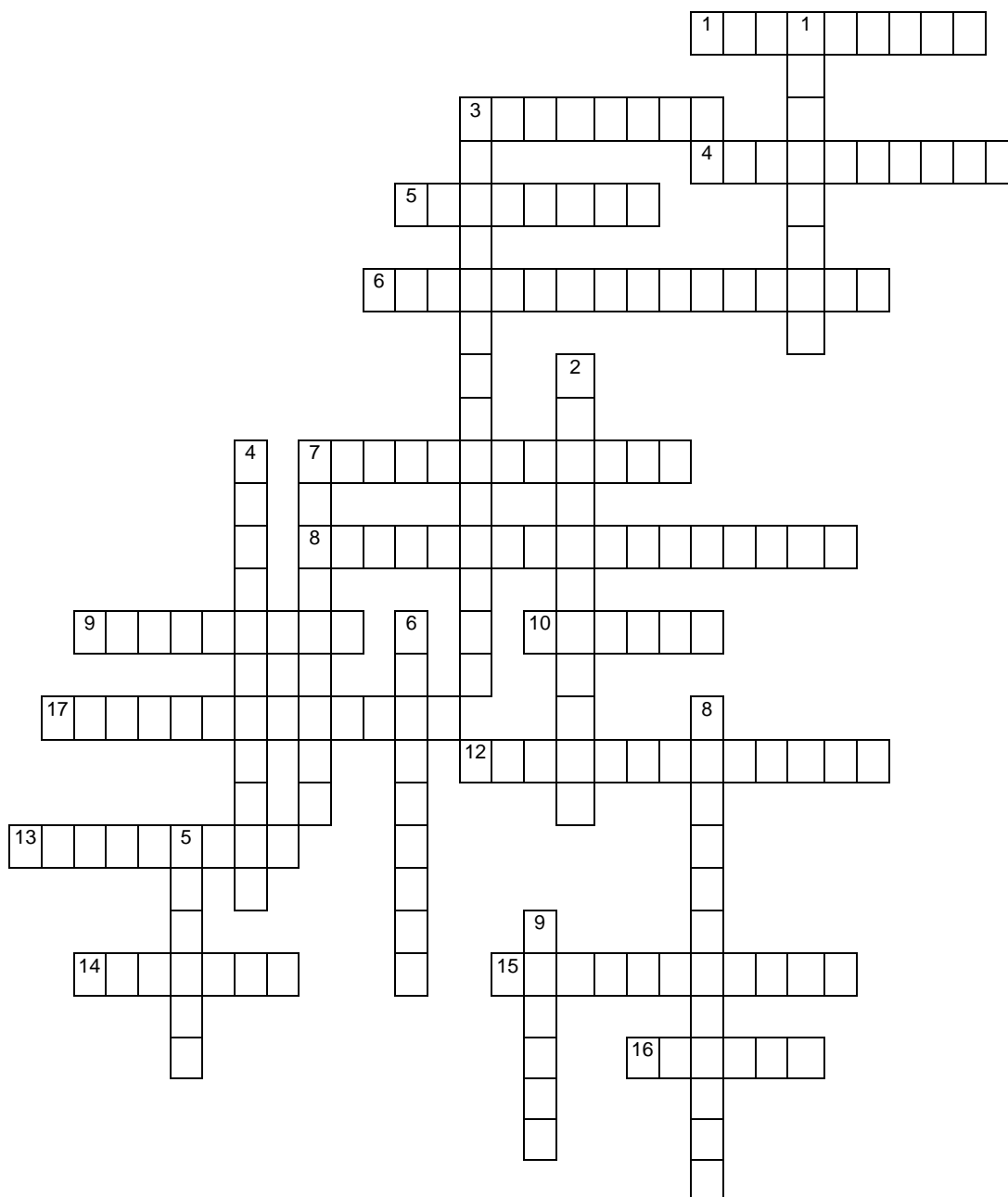
1. Стечение обстоятельств, являющееся поводом для конфликта.
2. «Опереться можно только на то, что.....».
3. Конфликты, в которых участвуют лица, находящиеся один у другого в подчинении.
4. Одна из причин конфликтов – несправедливая руководителями подчиненных.
5. Первый этап разрешения конфликта – определить его истинные
6. Конфликт с участием человека.

7. Конфликт, возникающий на основе нравственного противоречия в социальной сфере или в сознании отдельного индивида.
8. Ситуация, которая может привести к конфликту.
9. Механизм разрешения конфликта.
10. Конфликт между средними и большими социальными группами, в которых стороны используют вооружение.

По вертикали:

1. Ход развития, изменения конфликта под влиянием действующих на него факторов.
2. Конфликты, в которых имеются и вертикальная, и горизонтальная составляющие.
3. Для разрешения конфликта главное – это конфликтную ситуацию.
4. Навязывание подчиненным поручений неслужебного характера – служебным положением.
5. Постепенное, непрерывное развитие конфликта от простых к более сложным формам.
6. Разновидность социального конфликта, выражающаяся в прекращении работы, с выдвижением ряда требований экономического, социального и политического характера.
7. Ко многим конфликтам приводят нарушение трудового
8. Соглашение на основе взаимных уступок.
9. Словесное состязание, обсуждение чего-либо.
10. Столкновение сторон, мнений, сил.

КРОССВОРД № 2 [38]



По горизонтали:

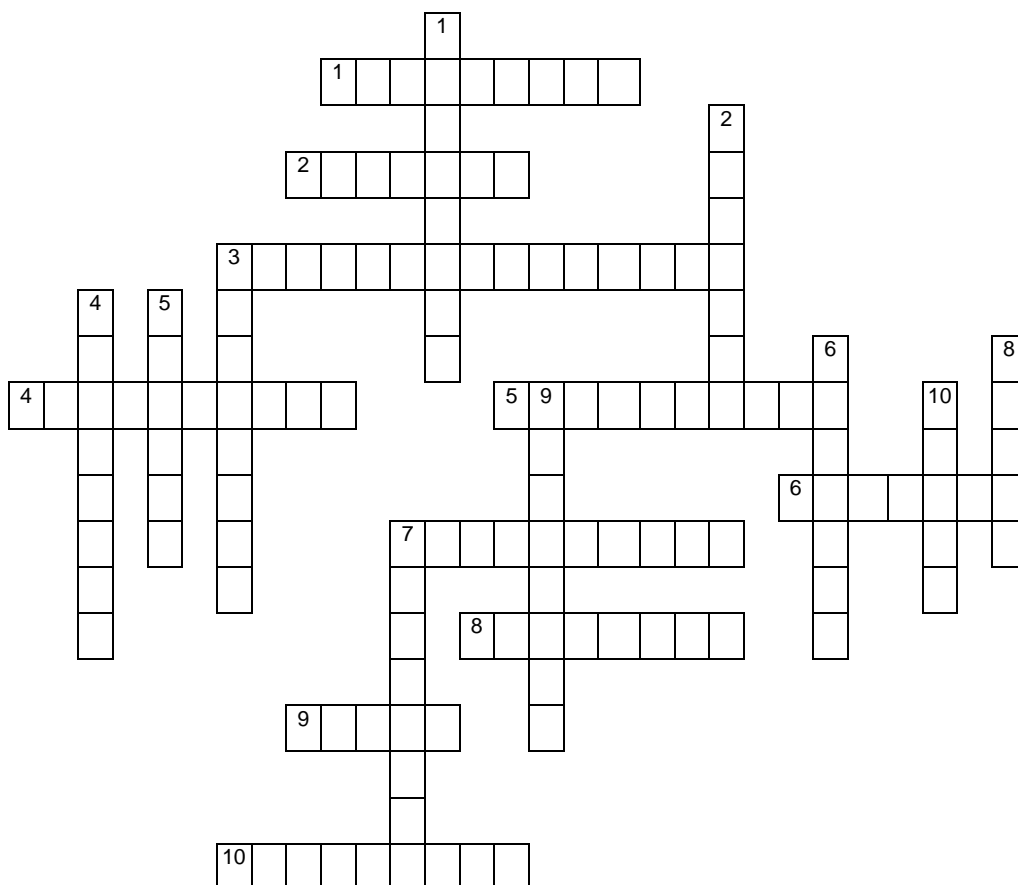
1. Формулируя конфликтную ситуацию, постарайтесь обойти слов.
3. Открытое противостояние людей.
4. Способ погасить агрессивность, приемлемый преимущественно для рационалистов.
5. Пути снятия агрессии, построенные на двигательной активности.

6. Чтобы обеспечить бесконфликтность общения, делайте как можно больше посылов.
7. Конфликтотен, обладатели которого в первом псалме Давида осуждались наряду с безбожниками и грешниками.
8. Проявление превосходства с оттенком доброжелательности.
9. Закономерность: конфликтотенов.
10. Формулировать конфликтную ситуацию лучше всего словами.
11. Один из типов конфликтотенов – проявление
12. Наиболее многочисленный тип конфликтотенов – стремление к
13. Агрессия, проявляющаяся как черта личности.
14. Одно из правил бесконфликтного общения – проявляйте к собеседнику.
15. Накопившиеся противоречия, содержащие причину конфликта, – это ситуация.
16. Тип конфликтотенов, состоящих в том, что некто добивается чего-то для себя за счет других.

По вертикали:

1. Стечение обстоятельств, являющихся поводом конфликта.
2. Вид конфликтотена, реализуемого в восторженных рассказах о своих истинных или мнимых успехах.
3. Вид конфликтотена, проявляющегося в излишней уверенности в своей правоте.
4. Агрессивность, проявляющаяся как реакция на сложившиеся обстоятельства.
5. Формулировка конфликтной ситуации должна подсказывать, что.....
6. Для разрешения конфликта главное – это конфликтную ситуацию.
7. Способ снятия агрессивности, состоящий в том, чтобы выговориться, «поплакаться».
8. Слова, действия (или бездействие), могущие привести к конфликту.
9. Необходимо задавать себе вопросы....., пока не докопаешься до первопричины конфликта.

КРОССВОРД № 3



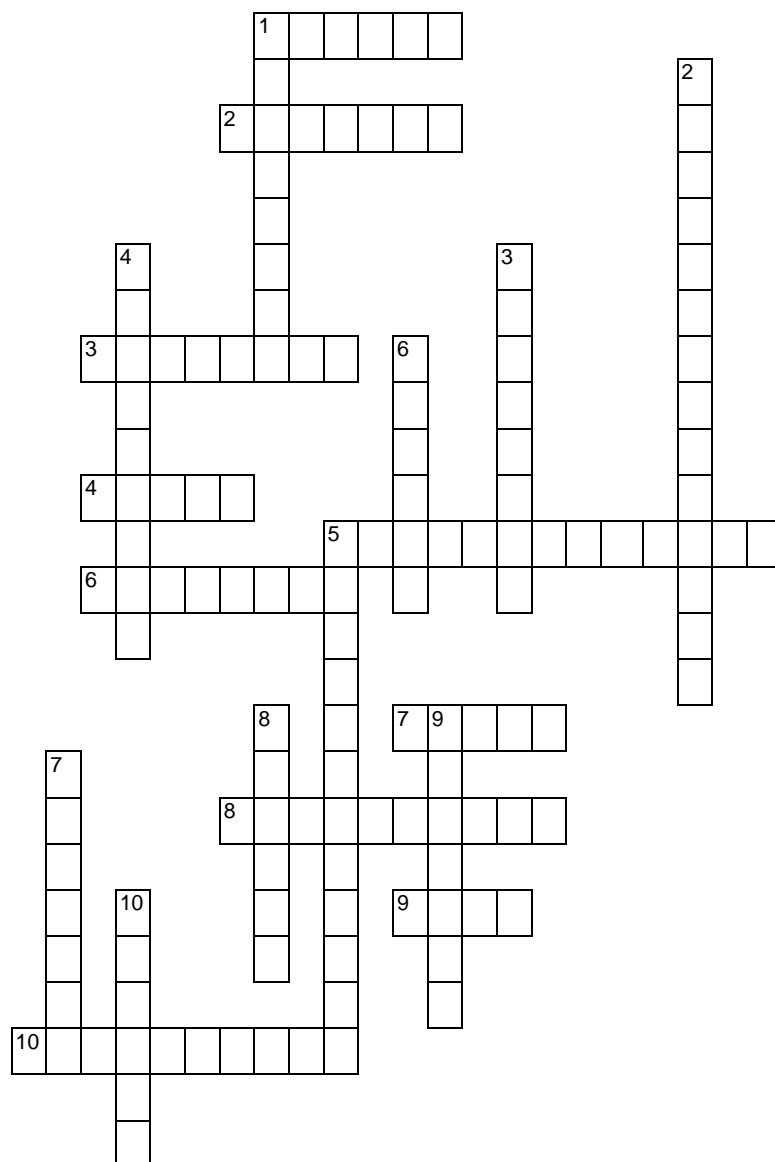
По горизонтали:

1. Что случится с организмом человека, если на него долгое время действует стрессор?
2. Фактор, управляющий нашим поведением в повседневной жизни.
3. Способность человека руководить своим поведением, чувствами.
4. Что поддерживает дух оптимизма или угнетения?
5. Человек находится постоянно в подавленном настроении. Что он испытывает при этом?
6. К чему приводит стрессовое состояние?
7. Какая наука изучает поведение, поступки, настроение в жизни человека?
8. Если человек болен, ему трудно противостоять стрессу. Что надо поддерживать, чтобы этого не было.
9. Очень спокойное состояние, помогающее человеку снять усталость, нервозность.
10. Привыкание организма человека к новому окружению.

По вертикали:

1. Если человек обладает высокой нравственностью, чем выражается его поведение?
2. В чем выражается «нормальное» отношение людей?
3. Психологическое и физиологическое воздействие, вызывающее стресс.
4. Что наступает при очень частых стрессах и означает чувство беспомощности, безнадежности?
5. Состояние человека, возникающее в экстремальных для него ситуациях.
6. Кто является самым главным психологическим фактором?
7. Чувство привыкания к происходящему в окружающем мире.
8. Какой канадский ученый дал первое определение стресса?
9. «Любимое дело» русского человека, когда он в подавленном состоянии.
10. Где реально человек сталкивается с раздражителями психики?

КРОССВОРД № 4



По горизонтали:

1. Переживание человека своего личного отношения к действию других людей и к самому себе.
2. На что действует стресс?
3. Раздражитель, от которого появляется стресс.
4. Канадский физиолог – учение о стрессе.
5. Один из видов эмоций.
6. Один из видов стресса.
7. Одно из средств избежания стресса.

8. Автор книги «Стресс. Природа и лечение», разработал «Мифологию стресса».
9. Предполагаемое занятие от стресса.
10. Отсутствие раздражителей.

По вертикали:

1. Один из видов стресса.
2. Разновидность стресса.
3. Прежде чем бороться со стрессом, надо найти то, от чего он произошел.
4. Стресс в переводе с английского.
5. Один из способов лечения от стресса.
6. Напарник Р. Розенфельда.
7. Один из факторов «обусловливания».
8. У человека положительные и отрицательные.....
9. Одна из фаз стресса.
10. Отсутствие стресса по Г. Селье означает.....

ТЕСТ

1. Динамика конфликта – это

- а) внешние структурно-динамические пределы конфликта;
- б) ход развития, изменения конфликта под влиянием действующих на него факторов и условий;
- в) процесс разрешения противоречия, но на стадии открытого противоборства социальных субъектов;
- г) совокупность объективных условий, при которых реально возможно противоборство.

2. Предмет конфликта – это

- а) проблема собственности, власти, первенства, совместимости, авторитета, признания;
- б) имидж, должность, информация;
- в) объективно существующая или мыслимая (воображаемая) проблема, служащая источником раздора между сторонами;
- г) основное противоречие, из-за которого возник конфликт.

3. Объект конфликта – это

- а) конкретная материальная, социальная или духовная ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента;
- б) ресурс, власть, идея, принцип, норма, к обладанию или пользованию которой стремятся участники конфликта;
- в) имидж, должность, престиж;
- г) информация, авторитет.

4. Инцидент – это

- а) противоначальный, предконфликтный этап приведения в действие причины конфликта;
- б) первый открытый этап в динамике конфликта, выражающийся во внешнем противодействии, столкновении сторон;
- в) действие одной из сторон, вызывающее ответную реакцию другой стороны;
- г) истинная причина конфликта.

5. Один из стилей разрешения конфликта – компромисс используется в ситуации, когда

- а) оба противоборствующих субъекта хотят одного и того же, но уверены, что одновременно для них это невыполнимо;
- б) вы чувствуете, что, уступая в чем-либо, вы мало теряете;
- в) стратегия поведения субъекта в конфликте, ориентированная на определенные уступки взамен на частичные уступки со стороны оппонента;
- г) когда субъект не хочет тратить силы на его решение;
- д) субъект понимает, что итог разрешения конфликта намного важнее для другого субъекта, чем для него.

6. В конце VI – начале V вв. до н.э. были сделаны первые обобщения о роли такого социального конфликта, как война. Кому принадлежат слова о том, что война – это величайшее зло

- а) Гераклит;
- б) Гуго Гроций;
- в) Анаксимандр;
- г) Эпикур;
- д) Платон.

7. В условиях трудовой, профессиональной деятельности к основным из конфликтов относится конфликт, связанный с социальным статусом человека. Этот конфликт называется

- а) религиозный;
- б) антагонистический;
- в) ролевой;
- г) объективный;
- д) субъективный.

8. Важнейшей функцией конфликта является

- а) активизация социальных связей;
- б) придание взаимодействию людей и их отношениям большей динамичности и мобильности;
- в) формирование и консолидация групп;
- г) соотношение индивидуальных и коллективных интересов;
- д) переналадка управленческого механизма.

9. Задача менеджера в управлении конфликтом заключается в том, чтобы

- а) воспрепятствовать возникновению конфликтной ситуации;
- б) контролировать этот процесс, направляя его в функционально-позитивное русло;
- в) идти на поводу у коллектива;
- г) стать непосредственным участником конфликтного противостояния.

10. Что означает стиль поведения в конфликтах? Это

- а) совокупность методов в зависимости от типов моделей разрешения конфликтов;
- б) способ разрешения конфликта;
- в) способ осуществления определенных интересов, образ действий по достижению намеченной цели и вместе с тем манера общения
- г) целенаправленное воздействие на поведение людей в конфликтных ситуациях.

11. Управление конфликтом характеризуется как

- а) прогнозирование конфликтов;
- б) предупреждение одних конфликтов и прогнозирование других;
- в) перевод его в рациональное русло деятельности людей;
- г) осмысленное воздействие на конфликтное поведение социальных субъектов с целью достижения желаемых результатов;
- д) ограничение противоборства рамками конструктивного влияния на общественный процесс.

12. Предупреждение конфликта – это

- а) представление о будущем конфликте с определенной вероятностью указания места и времени его возникновения;
- б) система деятельности, совокупность этапов и методов управления конкретным процессом противоречивых взаимоотношений общественных субъектов;
- в) действие управляющего субъекта с целью смягчения, ослабления или перевода его в другое русло и на другой уровень отношений;
- г) деятельность, направленная на недопущение его возникновения и разрушительного влияния на тот или иной элемент общественной системы.

13. Под понятием «переговоры» понимается:

- а) процесс взаимосогласованных действий сторон урегулирования конфликта с целью установления меры соответствия и меры несоответствия их позиций;
- б) набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых для конфликтующих сторон решений;
- в) способ осуществления определенных интересов, образ действий по достижению намеченной цели;
- г) способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов.

14. Кто впервые ввел термин «концепция конфликта» в научную литературу:

- а) Л. Гумплович;
- б) М. Вебер;
- в) Э. Дюргейм;
- г) Г. Зиммель;
- д) В. Парето.

15. Кто является основателем современной конфликтологии

- а) М. Вебер;
- б) Г. Зиммель;
- в) Г. Моска;
- г) Р. Дарендорф;
- д) А Турен.

16. Кем было заложено начало конфликтологии как отдельной дисциплины

- а) Л. Козером;
- б) К. Боулдингом;
- в) Р. Дарендорфом;
- г) Т. Парсонсом;
- д) Л. Гумпловичем.

17. К формам конфликтного поведения относится конфронтация, которая определяется как

- а) соперничество между общественными субъектами, результатом которого является победа одного за счет подавления другого;
- б) форма борьбы, предполагающая наличие у сторон определенной общности интересов и целей;
- в) скрытая или открытая борьба сторон со взаимоисключающими интересами.

18. Теория переговоров разработана

- а) Р. Фишером;
- б) У. Юри;
- в) Д. Деном;
- г) Д.Г. Скоттом;
- д) А. Чуликовым;
- е) Р. Дарендорфом.

19. Позитивная функция социального конфликта состоит в том, что

- а) может упрочить внутреннюю солидарность в группе;
- б) содействует более четкому разграничению между группами;
- в) способствует выходу индивидов из определенных социальных структур;
- г) способствует снижению уровня достижимости целей конфликтующих сторон;
- д) способствует выявлению или смене лидеров в соперничающих группах.

20. Ролевые конфликты возникают чаще всего тогда,

- а) когда вступают в противоречие друг с другом выполняемая им в данном сообществе социальная роль;
- б) когда партнеры по совместному действию или общению начинают испытывать чувство гнева или страха по отношению к другому;
- в) когда вступают в противоречие друг с другом социальный статус одного из взаимодействующих индивидов;
- г) инициаторами конфликтов выступают люди, относящиеся к типу «трудных людей»;
- д) когда вступают в противодействие друг с другом социальные ожидания (экспектации) к нему со стороны других участников межличностного взаимодействия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреев В.И. Конфликтология: искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов. – М.: Народное образование, 1995. – 128 с.
2. Анцупов А.Я. Конфликтология: Учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 551 с.
3. Бабосов Е.М. Конфликтология: Учебное пособие для студентов вузов. – Минск: Тетраситемс, 2000. – 464 с.
4. Берн Эрик. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. – СПб., 1992.
5. Большаков А.Г. Конфликтология организаций. Учебное пособие / А.Г. Большаков, М.Ю. Несмелова. – М.: МЗ Пресс, 2001. – 182 с.
6. Большаков А.Г. Становление конфликтологии в России: некоторые методологические проблемы современного этапа / А.Г. Большаков, М.Ю. Несмелова // Общественное согласие в Российской Федерации. Материалы межрегиональной научно-практической конференции (Казань, ноябрь 1997 г.). – Казань, 1998. – С. 111–112.
7. Большаков В.Ю. Психотренинг: социодинамика, упражнения, игры. – СПб.: Социально-психологический центр, 1996. – 380 с.
8. Бородин Ф.М. Внимание: конфликт ! / Ф.М. Бородин, Н.М. Коряк – Новосибирск: Наука, Сибирское отделение, 1989. – 190 с.
9. Вечер Л.С. Секреты делового общения. – Минск.: Высшая школа, 1996. – 367 с.
10. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник для экон. спец. вузов / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Высшая школа, 1994. – 224 с.
11. Ворожейкин И.Е. Конфликтология: Учебник / И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 224 с.
12. Громова О.Н. Конфликтология. Курс лекций. – М.: ЭКМОС, 2000. – 320 с.
13. Дурин В.П. Логика конфликта. – Хабаровск: ХаБииЖТ, 1993. – 129 с.
14. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. Россия на пути преодоления кризиса: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – 2-е изд., доп. – М.: Аспект Пресс, 1995. – 317 с.
15. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии: Курс лекций. Ростов-на-Дону: Изд-во Феникс, 1998. – 480 с.
16. Зигерт В. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг; Сокр. пер. с нем., науч. ред. и авт. предисл. А.Л. Журавлев. – М.: Экономика, 1990. – 335 с.
17. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию: Учебное пособие. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1999. – 176 с.
18. Красовский Ю.Р. Управление поведением в фирме. – М.: Инфра-М, 1997.
19. Корнелиус Х. Выиграть может каждый: как разрешать конфликты / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр. – М.: АО «Стрингер», 1992. – 116 с.
20. Кравченко А.И. Социология менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНТИ, 1999. – 336 с.

21. Курбатов В.И. Как успешно провести переговоры (пособие для деловых людей). – Ростов-на-Дону: Изд-во Феникс, 1997. – 256 с.
22. Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры. – М.: Экономика, 1993. – 156 с.
23. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. – М.: Инфра-М, 1996. – 256 с.
24. Ниренберг Дж. Маэстро переговоров: Деловой бестселлер./Пер.с англ. В.Ноздриной. – Минск: Парадокс, 1996. – 416 с.
25. Ниренберг Дж.И. Гений переговоров / Пер.с англ., худож. обл. М.В. Драко. – Минск: ООО «Попурри», 1997. – 416 с.
26. Обозов Н.Н. Психология межличностных отношений. – Киев, 1990.
27. Обозов Н.Н. Психология работы с людьми / Н.Н. Обозов, Г.В. Щекин. – Киев, 1990.
28. Основы конфликтологии: Учебное пособие / Под ред. В.Н. Кудрявцева. – М.: Мысль, 1996. – 200 с.
29. Почебут Л.Г. Организационная социальная психология: Учебное пособие / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. – СПб.: Речь, 2000 – 298 с.
30. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект пресс, 1998. – 179 с.
31. Розанова В.А. Психология управления. Учебное пособие. – 2-е изд. перераб., доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа Гентел Синтез».- 2000.- 384 с.
32. Семигин Г.Ю. Социальное партнерство в современном мире. – М.: Мысль, 1996. – 208 с.
33. Соловьев А.В. Переговоры как основа ведения согласительного-договорного процесса между представителями сторон // Социальный конфликт. – 1994. – № 4. – С. 20–25.
34. Социология труда: Учебник / Под ред. Н.И. Дряхлова, А.И. Кравченко, В.В. Шербина. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1993. – Гл. 8. – С. 185–206.
35. Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова – М.: Инфра-М, 1997.
36. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 1999. – 296 с.
37. Уткин Э.А. Конфликтология. Теория и практика. – М.: ЭКМОС, 1998. – 264 с.
38. Фишер Р. Путь к единению, или от переговоров к тесным взаимоотношениям / Р. Фишер, С. Браун. – М.: Наука, 1992. – 192 с.
39. Фишер Р. Путь к согласию, или переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри; Пер с англ. – М.: Наука, 1992. – 158 с.
40. Шейнов В.П. Как управлять другими, как управлять собой (искусство менеджера). – Минск: Амалфея, 1996.
41. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. – Минск: Амалфея, 1997. – 288 с.
42. Шуванов В.Н. Социальная психология менеджмента. – М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-синтез», 1997.
43. Юри У. Преодолевающая «нет», или переговоры с трудными людьми. – М.: Наука, 1993. – 127 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. КОНФЛИКТЫ И ИХ РАЗВИТИЕ	6
1.1. Классические исследования конфликтов	6
1.2. Структура конфликта	9
1.3. Динамика и функции конфликта	11
1.4. Классификация конфликтов	13
1.5. Методы изучения конфликтов	13
2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОНФЛИКТЫ	15
2.1. Основные типы организационных конфликтов	15
2.2. Причины возникновения конфликтов	18
2.3. Процесс возникновения и протекания конфликта в организации (модель конфликта)	23
2.4. Последствия конфликтов в организации	24
2.5. Конфликтные личности	25
3. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ	27
3.1. Основные формы завершения конфликта	27
3.2. Способы разрешения внутриличностных конфликтов	31
3.3. Межличностные стили и методы разрешения конфликтов	33
3.4. Структурные методы управления конфликтами	36
3.5. Метод картографии конфликта	38
3.6. Роль руководителя в управлении конфликтами	41
3.7. Факторы, влияющие на успешность завершения конфликтов	46
3.8. Профилактика конфликтов	46
4. УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССАМИ	48
4.1. Сущность и виды стрессов	48
4.2. Поведенческие реакции на стресс	50
4.3. Классификация стрессов и их последствий	52
4.4. Методы нейтрализации стрессов	54
5. ПЕРЕГОВОРНЫЙ ПРОЦЕСС КАК СПОСОБ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ	56
5.1. Цели, функции и разновидности переговоров	56
5.2. Основные этапы переговорного процесса	58
5.3. Основные методы ведения переговоров	64
5.4. Тактические приемы, применяемые на переговорах	64
5.5. Основные психологические элементы, применяемые при переговорах	66
6. ПОСРЕДНИЧЕСТВО В РАЗРЕШЕНИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ	67
6.1. Виды и роль медиаторов в конфликте	67
6.2. Тактики и техники медитативного процесса	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	72
КРАТКИЙ ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ	78
ПРИЛОЖЕНИЯ 1–16	81
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	114

Светлана Ивановна Островская

**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ
В ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебное пособие

План 2001 г. Поз. 7.19.

Редактор Н.В. Смышляева. Техн. редактор И.А. Нильмаер. Корректор Г.Ф. Иванова.

ИД № 05247 от 2.07.2001 г. ПЛД № 79-19 от 19.01.2000 г.

Подписано в печать 02.02.2002. Печать офсетная. Бумага тип. № 2.

Формат 60x84/16. Печ. л. 6,7. Зак. 237. Тираж 130 экз. Цена 33 р.

Издательство ДВГУПС
680021, г. Хабаровск, ул. Серышева, 47