ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

**ИССЛЕДОВАНИЕ КОНФЛИКТА В ОРГАНИЗАЦИИ**

Санкт-Петербург

2002

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

1

**ВВЕДЕНИЕ** 3

Глава I. Подходы к исследованию конфликтов 7

1.1. Теоретические подходы к исследованию конфликта 7

1.2. Практические подходы к изучению конфликта 17

Глава II. Понятийная схема конфликта в организации 19

2.1. Причины и функции конфликтов 19

2.2. Классификации конфликта 24

2.3. Структура и уровни конфликта 29

2.4. Подход К. Томаса к изучению конфликтных явлений 40

**Глава III. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ психологических причин конфликтности личности в организации** 46

3.1. Формирование выборки и описание этапов исследования 46

3.2.Описание используемых методов и методик 47

3.3. Обработка и интерпретация полученных данных 49

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ** 53

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ** 56

**Приложения**  61

**ВВЕДЕНИЕ**

Основой любой организации являются люди (коллектив), и без их функционирование организации невозможно. Трудовой коллектив – формальная (формализированная) общность людей, объединенных совместной деятельностью для достижения определенных целей (производство продукции, ремонт зданий, научные изыскания). Совокупность объектных условий, в которых оказываются люди в процессе совместной деятельности, предопределяет и ограничивает способы их взаимодействия. Количество потребностей, которые могут быть удовлетворены в общении, также оказывается ограниченным сложившимися обстоятельствами. В этой связи в коллективах часто возникают производственные ситуации, в ходе которых между людьми обнаруживаются противоречия по широкому кругу вопросов. Сами по себе эти разногласия и противоречия могут выступать в качестве положительного фактора движения творческой мысли. Однако, становясь острыми, они могут препятствовать успешной совместной работе и вести к конфликтам.

Конфликт в организации – это осознанное противоречие между общающимися членами этого коллектива, который сопровождается попытками его решить на фоне эмоциональных отношений в рамках организации или в междуорганизационном пространстве. В психологии пока не сложилось общепринятого понимания сущности конфликта. Одни авторы трактуют его как столкновение, противодействие, противоречие. Другие понимают конфликт как вид общения, ситуационную несовместимость, ситуацию ненайденного выхода, тип конкурентного взаимодействия. Среди сущностных черт конфликта выделяют[[1]](#footnote-1): наличие противоречия между субъектами, их противодействие, негативные эмоции по отношению друг к другу. Конфликты происходят и в больших компаниях, и в маленьких фирмах, они могут привести к закрытию организации. Поэтому изучение конфликтов в организации - актуальная тема.

Конфликтология является одной из самых молодых отраслей научного знания, развившегося на стыке многих наук, прежде всего – социологии и психологии.

Конфликтология выделилась как относительно самостоятельное направление в социологии в конце 50-х годов XX века и изначально получила название «социология конфликта». Это событие связывается с работами Р. Дарендорфа (Германия) «Социальные классы и классовые конфликты в индустриальном обществе», а также А. Козера (США) – «Функции социальных конфликтов».

В этот период аналогичная ситуация наблюдается и в психологии. Благодаря исследованиям М. Шерифа, Д. Рапопорта, Р. Доза, Л. Томпсона, К. Томаса, М. Дойча, Д. Скотт психология конфликта выделяется как относительно самостоятельное направление.

В настоящее время исследование конфликтов относится к наиболее динамично развивающейся области психологии. Конфликт представляет собой явление, которое играет особую роль в психической жизни людей, их развитии, самореализации, отношениях с другими людьми, наконец, в жизни общества в целом.

Целью данной работы является рассмотрение конфликта как социально-психологического процесса, характеризующегося определенными стадиями протекания и выполняющего специфические функции в отношении между людьми.

Исходя из поставленной цели, определены следующие задачи:

1. ознакомиться с зарубежным и отечественным опытом изучения конфликтов и обобщить результаты изучения специальной литературы в виде краткого аналитического обзора;
2. определить понятийный аппарат рассматриваемого феномена;
3. провести исследовательскую часть работы по выявлению психологических причин конфликтности людей в условиях организации;
4. получить и представить результаты практической части;

Объект - конфликт как одно из состояний отношений людей.

Предмет – процессы возникновения, протекания и разрешения конфликтов.

Гипотеза работы: существует взаимосвязь между осознаваемостью предпочтения стратегии соперничества в конфликте и конфликтностью испытуемого.

Работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка литературы и приложений.

Первая глава посвящена зарубежному и отечественному опыту изучения конфликта. В этой главе представлен краткий аналитический обзор зарубежных теорий и российских исследований, посвященных конфликтам. В зарубежной практике автор выделяет два этапа в истории изучения конфликта, основанием для этого служит степень выделения конфликта из ряда других проблем рассматриваемых психологией. В российских исследованиях автор выделяет 3 этапа, такое деление обусловлено сформированностью методологической и теоретической базы изучения конфликта. Также автором освещаются и практические подходы к изучаемому явлению: исторический (ретроспективный), экспериментальное конструирование конфликта, личностные опросники и тесты.

Во второй главе сделана попытка теоретического анализа рассматриваемого феномена. Проводится исследование понятийной схемы конфликта: сущность, классификация, структура, функции, информация в конфликте, его динамика.

В третьей главе приводятся данные об исследовании, проведенному по заказу ООО «XXX» (Санкт-Петербург). Целью практической части было исследование психологических причин конфликтности персонала организации. Для этого были использованы три методики: диагностика стратегий поведения в конфликте К. Томаса, диагностика самооценки и оценки другими конфликтности личности, социограмма. Полученные результаты были подвергнуты статистическому анализу, что позволяет говорить об их достоверности. В результате проведенного исследования выдвинутая гипотеза подтвердилась.

# Глава I. Подходы к исследованию конфликтов

## 1.1. Теоретические подходы к исследованию конфликта

Конфликт играл и играет важную роль в жизни общества и в жизнедеятельности организации. В этой связи неудивительно, что изучение конфликтов - тема, которая привлекает внимание многих ученых. В психологии имеются значительные традиции в изучении конфликтов. Большой теоретический и эмпирический материал, накопленный за почти столетний период, отражается в многообразии подходов и теоретических платформ. Можно условно выделить 2 этапа в истории изучения конфликта: начала XX века- 50-е гг.; конец 50-х гг. – настоящее время. Основанием различения служит степень выделения проблемы конфликта из ряда других проблем, рассматриваемых психологией. В первой половине века конфликт не выделялся в отдельный объект исследования, а рассматривался как составная часть более широких концепций (например, в психоанализе или социометрии). Психологов интересовали либо последствия конфликтов, либо некоторые из причин, приводящие к нему, но не сам конфликт как центральное звено исследования.

На рубеже 50-х — 60-х годов появляются исследования, где научный интерес психологов обращен непосредственно к этому феномену. Выделяются основные подходы, разрабатывается понятийный аппарат психологической теории конфликта

Среди направлений зарубежных психологических исследований конфликта в первой половине XX в. выделяются[[2]](#footnote-2):

* психоаналитическое (3. Фрейд, А. Адлер, К. Хорни, Э. Фромм);
* социотропное (У. Мак-Дугалл, С. Сигеле и др.);
* этологическое (К. Лоренц, Н. Тинберген);
* теория групповой динамики (К. Левин, Д. Креч, Л. Линдсей);
* фрустрационно - агрессивное (Д. Доллард, Л. Берковитц, Н. Миллер);
* поведенческое (А. Басе, А. Бандура, Р. Сире);
* социометрическое (Д. Морено, Э. Дженигс, С. Додд, Г. Гурвич);
* интеракционистское (Д. Мид, Т. Шибутани, Д. Шпигель).
* теория структурного баланса (Ф. Хайдер).

*Психоаналитический подход* связан прежде всего с именем австрийского психолога *3. Фрейда* (1856—1939), создавшего одну из первых концепций человеческой конфликтности. Несмотря на то, что 3.Фрейд занимался преимущественно внутриличностными конфликтами, его заслугой является указание на необходимость поиска причин межличностных конфликтов в сфере бессознательного. Последователь 3. Фрейда *Альфред Адлер* (1870—1937) содержание конфликтов личности с микросредой видел в попытках индивида освободиться от чувства неполноценности и доминирования одних над другими.

Американские психологи *К. Хорни, Э. Фромм, Г*. *Салливен*расширили понимание природы конфликта, попытались внести в нее социальный контекст. Так, *К. Хорни* (1885—1952) основной причиной конфликтов между индивидом и его окружением считала недостаток доброжелательности со стороны близких людей, в первую очередь родителей. По мнению Э. Фромма, конфликты возникают из-за невозможности реализовать в обществе личностные стремления и потребности.

В 20 — 30-е годы конфликт начинает привлекать внимание социальных психологов. По мнению англо-американского психолога У.*Мак-Дугалла* (1871 — 1938), конфликты в обществе неизбежны, так как людям присущи социальные инстинкты типа страха, стадности, самоутверждения и т.д. Они передаются по наследству, поэтому люди постоянно конфликтуют, вступают в противоборство. Опираясь на утверждение Ч. Дарвина о том, что инстинкт борьбы за выживание обеспечивает существование, развитие вида, У. Мак-Дугалл распространил его и на человеческое общество. Созданная им теория социальных инстинктов имела сторонников, определивших *социотропное направление* в изучении конфликтов (С. Сигеле и др.).

Начало *этологического подхода* к конфликту было положено в 30-х годах работами австрийского естествоиспытателя, лауреата Нобелевской премии *Конрада Лоренца* (1903—1989). Впервые в мировой науке им была высказана гипотеза о том, что главной причиной социальных конфликтов является агрессивность индивида и толпы. По мнению К. Лоренца, механизмы возникновения агрессивности у животных и человека однотипны, а агрессия — постоянное состояние живого организма. Этологические идеи К. Лоренца получили развитие в исследованиях нидерландского этолога *Н. Тинбергена* (1907—1988).

Исследуя проблемы *групповой динамики,* германо-американский психолог *Курт Левин* (1890—1947) разработал концепцию динамической системы поведения, которая находится под напряжением, когда нарушается равновесие между индивидом и средой. Это напряжение проявляется в виде конфликтов. Источником конфликта может быть неблагоприятный стиль деятельности лидера группы. К. Левин видел пути разрешения конфликтов в реорганизации мотивационных полей личности и структуры взаимодействия индивидов.

Группа психологов Йельского университета (США) во главе *с Д. Доллардом,* опираясь на труды 3. Фрейда и К. Левина, предложила новую гипотезу конфликта — *фрустрационно-агрессивную.* В этой концепции интегрирована биосоциальная причина конфликтов — агрессивность индивида и социальная причина — фрустрация. Агрессия всегда следует за фрустрацией, а случаи агрессивного поведения обычно предполагают существование фрустрации.

Известным представителем *поведенческого направления* является американский психолог *Арнольд Басе.* Причины конфликтов он ищет не только в биологии человека, его врожденных качествах, но и в социальном окружении, которое изменяет эти качества в результате взаимодействия личности с окружающей социальной средой.

В соответствии с *теорией социометрии,* разработанной социальным психологом *Я. Морено* (1892—1974), межличностные конфликты определяются состоянием эмоциональных отношений между людьми, их симпатиями и антипатиями по отношению друг к другу. Я. Морено пришел к выводу, что все конфликты, от межличностных до международных, могут быть разрешены путем перестановки людей в соответствии с их эмоциональными предпочтениями, так чтобы «социометрическая революция» позволила гармонизировать общественные отношения.

Вслед за работами основателя *символического интеракционизма —* американского психолога и социолога *Д. Мида* (1863— 1931) — широкий резонанс получили исследования представителя чикагской школы *Т. Шибутани.* По его мнению, причины конфликтов кроются в процессе социального взаимодействия. При возникновении возмущений в отношениях «индивид — среда» субъект начинает ощущать внутреннюю дисгармонию и дискомфорт. Стремясь устранить их, индивид совершает активные действия для того, чтобы приспособиться к среде. В ходе приспособления и возникают конфликты.

Теория структурного баланса, первые положения которой выдвинул Ф. Хайдер, посвящена анализу согласованности между системой аттитьюдов индивида и его знаниями об аттитьюдах и поведении значимых других. В соответствии с теорией Хайдера, конфликт возникает тогда, когда “определенное отношение единства, предписываемое условиями баланса, для человека исключается вследствие существования отношения единства со стороны другого человека”.

Анализ подходов к исследованию конфликта в рассматриваемый период показывает, что они формировались в русле традиционных направлений психологии, отражая теоретические конструкции, свойственные данному течению. Эти подходы стали основой, на которую опираются западные психологи при изучении конфликтов в последние 40—45 лет. Например, в 60-е годы были опубликованы работы американского психотерапевта *Эрика Берна* (1902—1970), который на основе синтеза идей психоанализа и интеракционизма создал *теорию трансактного анализа.* По Э. Берну структура личности («Я») включает в себя три компонента-состояния: «ребенок» (источник спонтанных эмоций, побуждений и переживаний), «родитель» (тяготение к стереотипам, предрассудкам, обобщениям, поучениям) и «взрослый» (рациональное и ситуативное отношение к жизни). В ходе взаимодействия людей осуществляются трансакции. Если реализуется непересекающаяся трансакция, то она обеспечивает бесконфликтные отношения. Если возникает пересекающаяся трансакция, то это сигнализирует о нарушении процесса общения, что может привести к конфликтам.

В настоящее время исследования конфликтов в современной зарубежной психологии ведутся по следующим направлениям:

* теоретико-игровое (М. Дойч);
* теория организационных систем (Р. Блейк, Дж. Мутон);
* теория и практика переговорного процесса (Д. Прюитт, Д. Рубин, Р. Фишер, У. Юри).

Представители *теоретико-игрового подхода* основной задачей считают построение универсальной схемы взаимодействия в конфликтной ситуации и ее разрешение. В основе лежат игры типа «дилемма узника». Решение задачи облегчают четко контролируемые экспериментальные условия. Многообразие стилей поведения в конфликтной ситуации обобщается в два основных типа поведения: кооперативное и конкурентное.

В системном виде данный подход выражен в работах американского социального психолога *М. Дойча.* Его концепция представляет собой целостную разработку социально-психологического подхода к проблеме конфликта. По мнению М. Дойча, в основе конфликта лежит несовместимость целей участников межличностного взаимодействия. Благодаря концентрации внимания на мотивах противоборствующих сторон работы этого направления часто относят к мотивационной концепции.

Сторонники теоретико-игрового подхода считают, что конфликты могут разрешаться как конструктивным путем, так и деструктивным. Продуктивным считается конфликт, участники которого убеждены, что добились поставленных целей.

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

Вторым подходом к изучению конфликта в современной психологии является *теория организационных cucmeм.* Эта концепция появилась как альтернатива теории игр и результат критики предложенных ею решений. Разработанный Р. Блейком, Дж. Мутон и К. Томасом подход к проблеме межличностного конфликта на основе организационных систем представляет собой оригинальную программу исследования стилей конфликтного поведения людей в реальных условиях. Из сочетания установок на отношение к сопернику и на достижение собственных целей авторы определили пять стратегий поведения, возможных в конфликтной ситуации: соперничество, приспособление, избегание, компромисс, сотрудничество (в дальнейшем мы рассмотрим эту теорию более подробно).

На рубеже 60—70-х годов начинает формироваться самостоятельное направление по *изучению переговорного процесса* как части конфликтного взаимодействия. В настоящее время теория и практика переговорного процесса рассматриваются как одно из перспективных направлений прикладной психологии. Исследования сосредоточены на решении двух проблем: выявлении совокупности условий, способствующих принятию конфликтующими сторонами решения приступить к переговорам, и изучении процесса переговоров, когда конфликтующие стороны уже приняли решение идти на поиск взаимных соглашений. Наиболее разработана технология переговорного процесса.

В нашей стране условно можно выделить три периода в исследовании конфликта[[3]](#footnote-3). Первый период с 30-х до середины 70-х годов психологическим исследованиям конфликта были присущи разрозненность, фрагментарность, прикладной характер. Отсутствовали работы обобщающего характера, необходимые для формирования методологической и теоретической базы изучения конфликта.

 Во второй половине 70-х годов (второй период) появляются работы, в которых предприняты попытки теоретического осмысления накопившегося эмпирического материала. Предложена понятийная схема психологического анализа конфликта. К середине 80-х годов сформировалось несколько подходов к изучению конфликта: организационный, деятельностный и личностный.

На рубеже 80-х - 90-х годов (третий период) – на основе уже имеющихся разработок методологического и общетеоретического характера начинается интенсивное изучение конфликтов в различных сферах деятельности: конфликты в трудовых и научно-исследовательских коллективах, спорте, педагогической деятельности, воинских коллективах.

Существуют различные точки зрения в определении понятия конфликт и его классификации. В отечественной психологии разработана понятийная схема описания конфликта. Схема, которая была предложена Л.А. Петровской (1978)[[4]](#footnote-4), содержит четыре категориальных группы: структура конфликта, его динамика, функции и типология. А.Я. Анцуповым и А.И. Шипиловым дополнена эта схема[[5]](#footnote-5): сущность конфликта, классификация, эволюция конфликта, его генезис, причины, структура, функции, информация в конфликте, динамика, методы диагностики и исследования конфликта предупреждение, разрешение (завершение) конфликта.

К.К. Платонов и В.Г. Казаков[[6]](#footnote-6) определяют конфликт как осознанное противоречие между общающимися личностями, которое сопровождается попытками его разрешения на фоне эмоциональных отношений.

А.А. Ершов[[7]](#footnote-7) определяет конфликт как действие противоположных, несовместимых в данной ситуации мотивов, интересов, типов поведения.

Н.В. Гришина[[8]](#footnote-8) рассматривает конфликт как осознанное препятствие в достижении целей совместной деятельности, как реакцию на почве несовместимости характеров, несходства культурных основ и потребностей.

Д.П. Кайдалов и Е.И. Суименко[[9]](#footnote-9) называют конфликтом столкновение интересов, взглядов, установок, стремлений личности.

А.Г. Ковалев[[10]](#footnote-10) считает, что конфликт- это явление межличностных и групповых отношений, это проявление противоборства, активного столкновения оценок, принципов, мнений, характеров, эталонов поведения. Конфликт представляет собой деструкцию этих отношений на эмоциональном, когнитивном или поведенческом уровнях. С точки зрения психического состояния противоборствующих сторон, конфликт выступает одновременно и как защитная реакция, и как ответная эмоционально окрашенная реакция.

Единая природа конфликтов разного уровня предполагает наличие общих атрибутивных признаков явления, дающих возможность дать его качественную специфику. Анализ имеющихся определений, описаний при всем различии подходов позволяет выделить в качестве инвариантных следующие признаки конфликта[[11]](#footnote-11): 1. Наличие противоречия (часто указывается на несовместимость) в целях, интересах, мотивах и т.п.; 2.репрезентация данного противоречия в сознании или осознание наличия противоречия, несовместимость целей, интересов; 3. Активность (в виде соответствующих действий, «борьбы»), направленная на преодоление этого противоречия. Например, противоречия поиска, когда сталкивается новаторство с консерватизмом; противоречия групповых интересов, когда отстаиваются только групповые интересы при игнорировании общих интересов; противоречия, связанные с личными, эгоистическими побуждениями, когда корысть, карьеризм подавляют все другие мотивы; противоречия несостоявшихся ожиданий; противоречия политические (антисоциальные поступки). Противоречия приводят к конфликтам только тогда, когда они затрагивают социальный статус группы или личности, материальные или духовные ценности людей, их престиж, моральное, нравственное достоинство личности. Такие противоречия не только вызывают негативную оценку, но и сопровождаются различными эмоциональными аффектами, такими как обида, гнев, презрение, возмущение, негодование, страх. Эмоции нередко толкают человека на борьбу, и в этом случае вместо противоречия возникает противоборство. Таким образом, конфликт - это осознаваемое противоречие, которое характеризуется противоборством конфликтующих сторон[[12]](#footnote-12). Конфликты возникают на почве противоположности интересов, социальных установок и направленности личностей, вовлеченных в конфликт людей.

Информация в конфликте характеризует основные информационные потоки, прежде всего связанные с формированием информационных моделей конфликта у его участников и их информационным взаимодействием в процессе развития конфликта. [[13]](#footnote-13)

## 1.2. Практические подходы к изучению конфликта

Выделяются следующие практически подходы к изучению конфликта[[14]](#footnote-14):

1. экспериментальное конструирование конфликта, преимущественно в лабораторных условиях

За основу берутся конфликтные игры и их модификации, конфликтные ситуации, моделирующие реальные жизненные столкновения. Подобные исследования конфликтов связаны с большими трудностями организационного плана. Во-первых, некоторые из них неприемлемы с нравственной точки зрения. Во-вторых, на основе простых, в значительной степени управляемых, конфликтов нельзя делать выводы применительно к жизненным реальным ситуациям (так как нет никакой уверенности, что взаимосвязи, выявленные в игровой ситуации, проявится также в реальных конфликтах). В-третьих, в эксперименте чрезвычайно трудно смоделировать мотивацию, которая характерна для реального конфликта и является определяющей для многих параметров конфликта.

1. личностные опросники и тесты, а также варианты социометрии;

Конфликт изучается через напряженность во взаимоотношениях, предрасположенность к агрессивному поведению различных лиц, наличие микрогруппы с отрицательной направленностью. К недостаткам данного подхода можно отнести: за рамками такого исследования остается конфликт как социально-психологическое явление, возникающее в процессе взаимодействия людей; причины конфликта не раскрываются; информация, получаемая от респондента, «приглаживается» самим респондентом; личностные особенности (например, склонность к ригидному или агрессивному поведению в отношениях с другими людьми) подвергается ситуативному изменению.

1. исторический (ретроспективный).

Описание конкретных конфликтных ситуаций, уже имевших место (проводится анализ действий участников, объекта, причин, способов и приемов взаимодействия, исход и т.д.). Хотя данный подход более социологичен, чем психологичен, при умелой формулировке вопросов он в значительной мере позволяет воссоздать социально-психологическую картину конфликта. Однако подобные методы не лишены недостатков. Во-первых, очень многое зависит от того, кто описывает конфликт, так как вольно или невольно он занимает определенную позицию в анализируемой ситуации, а это снижает достоверность информации. Во-вторых, многое зависит от охвата вопросами всех характеристик конфликта. Возможно упущение важных характеристик, причин, которые привели к конфликту, его динамики, последствий из-за использования различных методов (бесед, интервью, анализ документов, анкетирования), что создает трудности в систематизации информации. В-третьих, за всеобъемлющим и комплексным описанием конфликтов теряется объяснение и поиск существенных связей, что, в конце концов, самое важное в подобных исследованиях конфликта.

# Глава II. Понятийная схема конфликта в организации

## 2.1. Причины и функции конфликтов

Существуют две противоположных точки зрения о причинах конфликта в организации:

1) конфликт является свойством человеческого характера, стремлением к первенству, доминированию, конфликтному поведению — субъективные причины;

2) конфликт вызывается объективными причинами, не зависящими от личности.

Мы придерживаемся идеи о том, что конфликт возникает из сложного взаимодействия многих сил, находящихся как вовне, так и внутри человека, то есть конфликт вызывается действием объективных и субъективных причин.

С позиций материалистической методологии[[15]](#footnote-15) социальный конфликт обусловлен в первую очередь объективными социально-экономическими детерминантами. Кроме того, конфликт представляет собой сложное комплексное явление, в котором присутствуют социально-психологические аспекты. В то же время, имеется тип конфликтов, которые порождаются главным образом социально-психологическими факторами (внутриличностные конфликты).

У.Ф. Линкольн[[16]](#footnote-16) классифицирует **причины конфликтов** по пяти основаниям: информация, структура, ценности, отношения и поведение и выделяет пять основных факторов (причин) конфликтов:

1) Информационный фактор— это та информация, которая приемлема для одной стороны и неприемлема для другой. Это может быть: неполная, неточная информация одной из сторон; нежелательное обнародование; недооценка фактов при решении спорных проблем; дезинформация, слухи и т.д.

2) Структурный фактор— формальные и неформальные характеристики группы (специфика законной власти и законодательства, статуса, прав мужчины и женщины, их возраста, роли традиций, различных социальных норм и т.д.). Б. Майерс дополняет: "доступные ресурсы, процедуры принятия решения"[[17]](#footnote-17).

3) Ценностный фактор — те принципы, которые провозглашаются или отвергаются; которым будут следовать все члены группы. Они вносят в группу чувство порядка и цель существования. Это такие ценности как:

— личные системы верований и поведения (предрассудки, предпочтения и т.д.);

— групповые системы верований и поведения;

— системы верований и поведения общества;

— ценности всего человечества;

— профессиональные ценности;

— религиозные, культурные, региональные, местные и политические ценности.

4) Фактор отношения — удовлетворение от взаимодействия двух или более сторон или его отсутствие. Внимание на аспектах:

— основа отношений (добровольные или принудительные);

— сущность отношений (независимые, зависимые, взаимозависимые);

— ожидания от взаимоотношений;

— важность взаимоотношений;

— ценность взаимоотношений;

— длительность взаимоотношений;

— совместимость людей в процессе взаимоотношений;

* вклад сторон во взаимоотношения и т.д.

Майерс говорит о том, что важна еще и история отношений. "Слишком часто мы пытаемся понять конфликт в изоляции от его исторических корней... Когда кто-то в конфликте указывает на нас пальцем, наша реакция основывается на содержании происходящего в данный момент, но также мы реагируем на все те разы, когда этот жест был использован по отношению к нам со злобой в прошлом"[[18]](#footnote-18).

5) Поведенческий фактор — это стратегия поведения в конфликтной ситуации: избегание, приспособление, конкуренция, компромисс, сотрудничество (по К. Томасу).

В самом общем виде можно определить три класса причин возникновения конфликтов:

* социально-экономические - конфликты в современном обществе представляют собой порождение и проявление объективно существующих социально-экономических противоречий;
* социально-психологические – конфликты из-за разных потребностей, мотивов, целей деятельности и поведения людей;
* социально-демографические – конфликты из-за различия в установках, мотивах поведения, целях и стремлениях людей, обусловленных их полом, возрастом, принадлежностью к разным национальным образованьям.

С точки зрения причин выделяется три типа конфликтов[[19]](#footnote-19):

1. Конфликт целей. Ситуация характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем.

2. Конфликт взглядов, когда участвующие стороны расходятся во взглядах, идеях и мыслях по решаемой проблеме.

3. Конфликт чувств, когда у участников различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей. Люди просто вызывают друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведения дел, взаимодействия.

Причины возникновения конфликтных ситуаций в организации могут быть весьма разнообразны. К ним относятся:

1. Недостатки в организации производственных процессов, неблагоприятные условия труда, несовершенство форм его стимуляции.

2. Неправильные действия руководителя из-за отсутствия у него опыта (неумение распределить задание, неправильное использование системы стимулирования труда, неумение понять психологию подчиненного).

3. Недостатки стиля работы и неправильное поведение руководителя, столкновение со стереотипами, утвердившимися в сознании подчиненных под влиянием стиля работы прежних руководителей.

4. Расхождение мнений работников в оценке явлений производственной жизни.

5. Нарушение внутригрупповых норм поведения, распад коллектива на различные группировки, возникновение разногласий между разными категориями работников (например, «старожилами» и «новичками», выделение «незаменимых»).

6. Противоречия интересов людей, их функций в трудовой деятельности.

7. Несовместимость в силу личностных, социально-демографических (пол, возраст, социальное происхождение) различий. Личностные конфликты учащаются в однородных по полу коллективах, они в итоге затрагивают деловую сферу отношений сотрудников и перерастают в деловые конфликты, не способствуя развитию трудового коллектива

8. Личностные характеристики отдельных людей - специфические особенности поведения, отношения к труду и коллективу, черты характера. ( Гришина Н.В., 1990)

Мы считаем возможным дополнить этот перечень еще двумя причинами:

* неправильные действия руководителей в субъективно восприятии подчиненных;
* несовместимость стиля управления и стиля подчинения.

Также, говоря об организационном конфликте, стоит упомянуть о двух уровнях причин конфликтов: организационном (проблемы менеджмента) и психологическом (проблемы отношений между людьми)

Функции конфликта – это воздействие конфликта или его результатов на оппонентов, их отношения и на социальную и материальную среду. В зависимости от сферы влияния можно выделить следующие основные функции конфликта: воздействие на психические состояния и, как следствие, на здоровье участников; воздействие на взаимоотношения оппонентов; на качество их индивидуальной деятельности; на социально-психологический климат группы, в которой развивался конфликт; на качество совместной деятельности членов группы.

По направленности воздействия[[20]](#footnote-20) выделяют деструктивные и конструктивные функции конфликта. В групповых отношениях конструктивная функция конфликта проявляется в способствовании предотвращению застоя, служит источником нововведений, развития (появление новых целей, норм, ценностей). Конфликт, обнаруживая и устраняя объективные противоречия, существующие между членами коллектива, способствует стабилизации группы. Деструктивная функция конфликта на уровне группы проявляется в нарушении системы коммуникаций, взаимосвязей, ослаблении ценностно-ориентационного единства, снижении групповой сплоченности и понижении в итоге эффективности функционирования группы в целом[[21]](#footnote-21). Обычно конфликт несет в себе как конструктивные, так и деструктивные стороны, по мере развития конфликта функциональность его может меняться. Оценивают конфликт по преобладанию той или иной функции.

## 2.2. Классификации конфликта

Наличие огромного количества общих и частных *классификаций* конфликта, данных психологами, говорит о том, что их возможно столько, сколько различных сторон выявляет в нем психология. К основным признакам, на основе которых предлагаются различные типологии конфликтов, относятся: объект конфликта; особенности сторон; длительность; функции; формы проявления; тип структуры отношений; последствия и т.п.

В первичных группах конфликты разделяются на кратковременные и затяжные[[22]](#footnote-22). Большинство конфликтов назревает постепенно, конфликтующие стороны лишь в узком кругу выражают свои претензии. Предпринимаются попытки решить вопрос мирно, путем удовлетворения просьбы или отмены приказа. Если такой способ не вызывает позитивной реакции или наталкивается на отказ, конфликт выходит из инкубационного, скрытого периода в открытую форму, при этом каждая из сторон стремится не только оправдать свои действия, но и привлечь к себе сторонников. Таким образом, конфликт приобретает затяжной характер.

По целям, которые отстаивают стороны, конфликты делятся на преследующие личные, групповые и общественные цели[[23]](#footnote-23). Цели также делятся по их нравственному содержанию (ради чего затевается конфликт), по времени (близкие или отдаленные), по публичности (открытые или скрытые).

По источникам возникновения – деловые и эмоциональные конфликты[[24]](#footnote-24). Деловые - организационные конфликты (например, несовершенство организационных структур, организации, оплаты труда, стиля руководства); эмоциональные связаны с индивидуальными психологическими особенностями, психологической несовместимостью оппонентов.

По объему конфликты делятся на глобальные (охватывают весь коллектив или большую его часть) и парциальные (происходят между работниками или между работником и руководителем)[[25]](#footnote-25).

По уровням взаимодействия различают «вертикальные» и «горизонтальные» конфликты[[26]](#footnote-26). «Горизонтальные» – взаимоотношения равных по своему должностному статусу оппонентов, а «вертикальные» - столкновение разных по должности людей или групп.

Таблица 1

Горизонтальные и вертикальные конфликты[[27]](#footnote-27)

|  |  |
| --- | --- |
| Тип конфликта | Способ проявления конфликта |
| По «горизонтали | По «вертикале» |
| «снизу вверх» | «сверху вниз» |
| Препятствия достижению основных целей совместной трудовой деятельности | Действия одного препятствуют успешной деятельности другого. Организационный конфликт. | Руководитель не обеспечивает подчиненным возможности успешного достижения цели деятельности | Подчиненный не обеспечивает руководителю возможности выполнения основной цели деятельности |
| Препятствия достижению целей совместной трудовой деятельности | Действия одного препятствуют достижению личных целей других. Организационный конфликт. | Руководитель не обеспечивает подчиненному возможности достижения личных целей | Подчиненный создает препятствия для достижения руководителем личных целей |
| Противоречие действия принятым нормам | Конфликт норм поведения в группе | Противоречия деятельности руководителя, его стиля работы | Деятельность подчиненного как носителя определенной социальной роли противоречит ожиданиям руководителя |
| Личные конфликты | Личная несовместимость | Лидеры и авторитеты не оправдывают ожиданий последователей | Члены коллектива не оправдывают ожиданий его лидеров и авторитетов |

Конфликты делятся позитивные (конструктивные) и негативные (деструктивные)[[28]](#footnote-28). Позитивная роль конфликтов состоит в том, что они необходимы и даже неизбежны для развития трудового коллектива. Конструктивная сторона ярче проявляется, когда конфликт по уровню достаточен для мотивации людей. Такие конфликты возникают на основе различия в целях, объективно обусловленных характером выполняемой работы (например, творческий конфликт идей). Развитие такого конфликта сопровождается более активным обменом информацией, согласованием различных позиций и желанием понять друг друга. В ходе обсуждения различий вырабатывается компромиссное решение, основанное на творческом и инновационном подходе к проблеме. Такое решение приводит к более эффективной работе в организации. Наличие у конфликта позитивных свойств нередко служит причиной того, что такого рода конфликты искусственно встраиваются в структуру организации, чтобы получить нужный положительный эффект. Сила коллектива проявляется в продуктивном разрешении противоречий на пути сплочения[[29]](#footnote-29) и успешного достижения творческих и созидательных целей[[30]](#footnote-30). Положительное воздействие конфликт способен оказать и на развитие отдельной личности: активизация самосознание, конфликт стимулирует актуализацию ранее скрытых потенциальных возможностей личности, открывает перспективу ее совершенствования[[31]](#footnote-31).

Разрушительные последствия конфликта возникают тогда, когда конфликт либо очень слаб, либо очень силен. Когда конфликт незначителен, то чаще всего он остается незамеченным и не находит адекватного разрешения. Различия кажутся не столь важными, чтобы побудить участников провести необходимые изменения. Однако они остаются и не могут не влиять на эффективность общей работы. Конфликт, достигший сильного состояния, сопровождается развитием у его участников стресса, что ведет к снижению сплоченности. Разрушаются коммуникационные сети, решения принимаются в условиях сокрытия или искажения информации и не обладают достаточной мотивирующей силой. В то же время, по мнению, Т.М. Даньковой (1977), «существует определенный минимум конфликтности, который способствует поддержанию в группе определенного тонуса социальной активности»[[32]](#footnote-32).

К психологическим особенностям трудового коллектива, также оказывающим влияние на вероятность возникновения в нем конфликтов, относится общий характер отношений сложившихся в нем. Сложная система деловых и личных отношений может быть охарактеризована с точки зрения взаимной доброжелательности, направленности на сотрудничество, готовности членов коллектива к совместному мирному урегулированию возникших проблем. Отмечается тенденция к иррадиации складывающихся в коллективе традиций общения, проявляющаяся в том, что склонность руководителя к конфликтному поведению, внесения им компонента напряженности в отношения с подчиненными, оказывает отрицательное воздействие и на их отношения между собой. Напротив, умение руководителя не только не обострить сложные ситуации, но и снять напряженность, перевести зарождающиеся конфликты в русло конструктивного делового обсуждения, способствует развитию подобного же стиля и в отношениях между рядовыми членами коллектива. Таким образом, общий стиль отношений в коллективе может стать в благоприятном климате гарантией против возникновения излишней конфликтности, а при неблагоприятной атмосфере - предрасполагать к перерастанию возникающих в группе трудностей и напряженных ситуаций в конфликты.

## 2.3. Структура и уровни конфликта

Структура конфликта - совокупность устойчивых элементов конфликта, динамически взаимосвязанных и организующих конфликт в целостную систему и процесс. Имеет объективный и субъективный уровни, противопоставление которых неправомерно. На объективном уровне основными элементами структуры конфликта являются: основные факторы макроситуации (физической и социальной среды), опосредованно влияющие на конфликт; основные факторы физической и социальной среды, непосредственно влияющие на конфликт: второстепенные участники конфликта; основные участники конфликта, их потребности, интересы и цели, объект и предмет конфликта и др. К основным субъективным элементам структуры конфликта можно отнести психические модели конфликта, имеющиеся у его участников, их актуальные психические состояния; динамические составляющие их индивидуально - психологических особенностей и др. '

Реальный конфликт представляет собой социально-психологический процесс. Рассмотрение его в динамике предполагает выделение основных стадий. К их числу можно отнести:

1. Возникновение и осознание объективной конфликтной ситуации;
2. Переход к конфликтному поведению;
3. Разрешение конфликта.

1. Возникновение и осознание объективной конфликтной ситуации.

В большинстве случаев конфликт порождается объективной конфликтной ситуацией, отражающей стремление одной из сторон к достижению некоторого желаемого для нее состояния, при этом объективная конфликтность ситуации не осознается сторонами.

Конфликт относится к тому типу ситуаций, к которому применима теория Томаса об определении ситуации. Ее приложение к конфликтам означает, что если человек определяет ситуацию как конфликтную, она становится конфликтом, ибо в своих дальнейших действиях в данной ситуации он основывается на этом определении, на том значении, которое он ей придал, соответственно развивая конфликтное взаимодействие, оценивая действия партнера, выбирая соответствующие стратегии поведения.

«Определение ситуации» представляет собой теоретический конструкт, используемый нами для обозначения результата восприятия (построения образа) ситуации и ее интерпретации («объяснения»). В возникновении конфликтов именно соответствующее определение ситуации играет решающую роль. Использование концепта «определение ситуации» в анализе генезиса конфликтов позволяет ввести четкие разграничения между часто смешиваемые понятиями «конфликт», «конфликтная ситуация», «противоречие», «противоречивая ситуация», отведя последним статус реальной объективной ситуации, а конфликту – содержание «определенной как конфликтной» ситуации, что, собственно, и является пусковым механизмом возникновения конфликта с последующим развитием конфликтного взаимодействия (в его различных модификациях). Тем самым «участники социального взаимодействия выступают как активные субъекты, которые не просто попадают в ситуации, но и в определенном смысле «создают» их»[[33]](#footnote-33).

Однако нередко конфликтность образов возникает в том случае, когда объективная основа конфликта отсутствует. Л. А. Петровская[[34]](#footnote-34) отмечает следующие варианты отношений между идеальными картинами и реальностью:

* Адекватно понятый конфликт. Конфликтная ситуаций объективна, стороны правильно оценивают существо реального конфликта, т.е. дают объективную трактовку происходящего.
* Неадекватно понятный конфликт. При неадекватности понимания происходящего конфликтная ситуация реальна, и стороны ее осознают, но их понимание ситуации не вполне соответствует действительности.
* «Ложно непонятый» конфликт. Здесь объективная конфликтная ситуация существует, но не осознается сторонами. В этом случае нет конфликта как социально-психологического явления, поскольку психологически для сторон не существует.
* Ложно понятый. Под ложным пониманием конфликта отсутствует объективно конфликтная ситуация, а стороны склонны расценивать свои отношения как конфликтные.
* Конфликтность отсутствует объективно и на уровне осознания.

Кроме того, осознание ситуации как конфликтной всегда сопровождается эмоциональным состоянием, которое оказывается включенными в динамику любого конфликта, активно влияя на его течение и результат.

Все конфликты требуют внутренней переработки, которая зависит от отношения личности к конфликтам:[[35]](#footnote-35)

* упорствование в своей позиции;
* игнорирование отрицание наличия объективного противоречия, служащего основой конфликта;
* компромиссное решение, учитывающее интересы всех конфликтующих сторон;
* творческое разрешение, позволяющее в той или иной степени устранить само исходное противоречие.

Первые две стратегии близки по своей сути; различия состоит в том, что в случае упорствование базовое противоречие осознается и его разрешение субъект ищет на пути убеждения оппонентов в правильности его аргументации. В случае же игнорирования само противоречие считается несущественным и, следовательно, неразрешимым с помощью рациональной аргументации. Компромисс представляет собой механистический путь разрешения конфликта. Он снимает его остроту, но не уничтожает лежащего в основе противоречия. Творческий акт – диалектический анализ и снятие противоречия путем поднятия на новый уровень его рассмотрения и нахождение нового контекста, в котором исходная несовместимость перестает существовать (например, нахождение принципиально новой формулы соглашения, не основывающейся на требованиях, которые выдвигались сторонами, но основывающейся на интересах, выражением которых эти требования являются).

Таким образом, первая стадия развития конфликта характеризуется накоплением и обострением противоречий в системе межличностных или групповых отношений. Причиной этого является резкое расхождение интересов, ценностей и установок конфликтантов, что приводит к социальной напряженности, это становится причиной закрепления психологических барьеров и негативных стереотипов, препятствующих нормальному общению, способствует экстраполяции, переносу конфликтных интересов из сферы деловых отношений в личную и наоборот[[36]](#footnote-36).

2. Конфликтное поведение, взаимодействие.

Его можно определить как действия, направленные на то, чтобы прямо или косвенно блокировать достижения противостоящей стороной ее целей, намерений и др. Для этой стадии необходимо не только обоснование и принятия решения, но и установка на «борьбу», состояние психической готовности к ней, что формирует последующие действия. Причем это уже обоюднонаправленная система негативно эмоционально окрашенных действий, затрудняющих взаимодействие.

Необходимо отметить, что реакция или взаимодействие субъектов конфликта может осуществляться на трех уровнях: «мы-мы», «мы - группа», «группа- группа». Разрешается же конфликт только на уровне «мы-мы».[[37]](#footnote-37) Мы считаем необходимым обозначить еще два уровня: "я - ты" и "я - вы".

Таблица 2

Модели развития конфликта[[38]](#footnote-38)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Прежний опыт взаимодействия участников конфликта*** | Позитивный опыт отсутствия разногласий или их успешное преодоление | Опыт непреодоленных разногласий и «недоговоренностей» | Опыт непреодоленных разногласий и негативного эмоционального воздействия |
| ***Отношение к новой ситуации*** | Уверенность в возможности договоренности, стремления к поиску взаимопонимания | Отсутствие уверенности в возможности договориться, поиск формального выхода из ситуации | Нежелание договариваться, актуализация негативных чувств |
| ***Взаимодействие*** | Сотрудничество | Кооперация | Конкуренция |
| ***Цель*** | Договориться | Решить проблему | «победить» |
| ***Изменение общения*** | Интенсификация | Ограничение | Минимизация |
| ***Неформальные компоненты в общении*** | Позитивные неформальные компоненты | «формализация общения» | Негативные неформальные компоненты |
| ***Восприятие противостоящей стороны*** | Партнер | Оппонент | Противник |
| ***Средства воздействия*** | Использование неформальных компонентов – убеждения, аргументации, попытки договориться | Использование формальных компонентов, апелляция к формальному порядку | Использование средств борьбы – силовое давление, эмоциональные удары, «ловушки» |

 По мнению Гришиной Н.В.[[39]](#footnote-39) решающую роль в выборе того или иного типа конфликтного взаимодействия играет опыт прежнего взаимодействия участников ситуации, опыт из отношений. Сотрудничество развивается на основе прежнего позитивного опыта участников конфликта, связанного с их успешным взаимодействием; кооперация развивается на основе опыта прежних разногласий, которые не были успешно преодолены, и закрепились у участников ситуации в виде опыта «недоговоренности»; конкуренция связана с опытом негативного взаимодействия, включавшего негативные эмоциональные компоненты – неприязнь, враждебность и т.д., актуализирующиеся в новой ситуации и превращающие ее в новый этап «борьбы» между индивидами.

 Таким образом, развитие конфликта представляет собой процесс, основанный на прежнем опыте участников взаимодействия, порождающем их отношение к новой ситуации противоречий между ними, что, в свою очередь, «задает» сценарий их нового взаимодействия.

На стадии конфликтного поведения возможны две стадии фазы: конструктивная и деструктивная. К фундаментальным факторам, оказывающим влияние на конструктивный или деструктивный характер развития конфликта, относят[[40]](#footnote-40):

1. Характер проблем, затронутых конфликтом или их тип, жесткость, величина;
2. Характеристики конфликтующих сторон;
3. Степень сходства –различия между сторонами;
4. Факторы ситуации;
5. Навыки управления конфликтом;
6. Стратегии поведения в конфликте.

Деструктивная требует вмешательства руководителя. Она начинается тогда, когда взаимная неудовлетворенность друг другом, способами решения проблем, продуктивность совместной деятельности превышает порог терпимости, и совместная деятельность становится неуправляемой.

В деструктивной фазе выделяют две ступени[[41]](#footnote-41): 1. Характеризуется стремлением завысить свои возможности и занизить возможности партнера, самоутвердиться за его счет, необоснованностью критических замечаний, жестов, взглядов. Обычно эти реакции воспринимаются как личные оскорбления и включают активные механизмы защиты и противодействия; 2. Характеризуется повышенной активностью оппонентов при резком ослаблении самоконтроля, нарушением восприятия и реакцией партнера вплоть до полного искажения его слов и жестов. Кроме того, часто имеет место уход от проблемы, подмена предмета спора и переход на личности, взаимные оскорбления. На этой ступени процесс становится неуправляемым и необратимым.

На выбор стратегии в условиях конфликтного взаимодействия влияют личностные характеристики субъекта. Вместе с тем четко сопоставить соотносительную роль ситуативных и личностных факторов в детерминации конфликтного поведения они не позволяют. «Если ситуация проста и не содержит угрозы, большую роль играют личностные диспозиции, в сложных и стрессовых ситуациях превалируют ситуационные факторы"[[42]](#footnote-42).

По мере обострения конфликта происходит отчуждение, неучаствующие в конфликте люди чувствуют себя обязанными примкнуть к одному или другому лагерю.

Становится труднее занять нейтральную, мирную позиции, потому что умеренно настроенные члены группы теряют свое влияние, а крайне настроенные, наоборот, начинают играть ведущую роль.

Если стадия конфликтного взаимодействия, напротив, была конструктивной, то возможна следующая стадия – исход, ил разрешение конфликта (частичное или полное).

3. Разрешение конфликта.

В стадии завершения конфликта выделяют следующие состояния[[43]](#footnote-43):

* полное разрешение;
* мнимый выход из конфликта;
* возврат к состоянию готовности к конфликту;
* спад, переход в хроническое состояние.

Намечается тенденция к нормализации конфликта и ликвидация его тат такового, подобное происходит либо вследствие явной победы одной из сторон, опасений противника понести чрезмерный урон.

Здесь требуются профилактические меры для нейтрализации, снятия стресса. Очевидно, что полное разрешение конфликта подразумевает не только решение предметной проблемы, но и нормализацию эмоционально-волевой сферы человека.

В литературе по проблемам конфликтов различные виды взаимодействия сторон обсуждаются в контексте трех принципиальных возможностей: борьбы, ухода или переговоров. Меньше внимания при этом уделяется варианту отказа от конфликтного взаимодействия, поскольку он фактически означает прекращения конфликта.

Силовые методы, объединяемые собирательным понятием «борьбы», имеют свою историю и культурные детерминанты. Однако разрушительные последствия «борьбы» на протяжении истории всего человечества, особенно в XX веке, привели к появлению движения, направленного на развитие «миролюбия» и навыков «мирного» разрешения конфликтов.

Выделяют пять уровней конфликтов в организации[[44]](#footnote-44): внутри личности, между личностями, внутри группы, между группами, внутри организации. Эти уровни тесно связаны между собой. Например, внутриличностный конфликт может заставить индивида действовать агрессивно по отношению к другим и вызвать тем самым межличностный конфликт.

Внутриличностный конфликт случается внутри индивида и часто является конфликтом целей или конфликтом взглядов. Конфликтом целей он становится тогда, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающих целей. Внутриличностный конфликт становится конфликтом взглядов, когда индивид признает несостоятельность своих мыслей, расположений, ценностей или своего поведения в целом.

Межличностный конфликт вовлекает двух или более индивидов, если они воспринимают себя как находящихся в оппозиции друг к другу с позиций целей, расположений, ценностей или поведения (Р. Марк, Р. Спайдер).[[45]](#footnote-45). Ершов А.А.[[46]](#footnote-46) дополняет: распространение конфликта на все взаимоотношения конфликтующих сторон и возникновение склонности к категоричному восприятию оппонента. Это наиболее часто возникающий в организациях и рассматриваемый в литературе тип конфликта. Его проявлениями являются: борьба за ограниченные ресурсы, рабочую силу, капиталовложения, инвестиции между подразделениями; борьба за одну должность. Другой формой межличностного конфликта являются столкновения личностей, обладающих различными чертами характера, темперамента, ценностными ориентациями, которые в силу противоположных целей не в состоянии ладить друг с другом. Возникновение определяется: личностным своеобразием членов коллектива, отношением личности к ситуации, психологическими особенностями членов коллектива, трудовым процессом и производственной ситуацией.

Внутригрупповой конфликт является не просто суммой межличностных конфликтов, а столкновением между частями или всеми членами группы, влияющим на групповую динамику и результаты работы группы в целом. Производственные, социальные и эмоциональные процессы внутри группы влияют на появление причин и путей разрешения внутригрупповых конфликтов. Часто внутригрупповой конфликт возникает в результате изменения баланса сил в группе: смена руководства, появление неформального лидера, развитие групповщины.

Межгрупповой конфликт представляет собой противостояние или столкновение двух или более групп в организации. Такое противостояние может носить профессионально - производственную, социальную или эмоциональную основы. Обычно такие конфликты носят интенсивный характер и при неправильном управлении ими не дают ни одной из групп выигрыша. Переход межгруппового конфликта в эмоциональную стадию разрушающе действует не только на вовлеченные в него группы, но и на организацию в целом и на каждого индивидуального участника в отдельности. Развитие внутригруппового конфликта приводит к внутри организационному конфликту.

Внутриорганизационный конфликт возникает в связи с противостоянием, возникающим на почве того, как были спроектированы отдельные работы или организация в целом или на почве того, как формально распределена власть в организации. Выделяют четыре разновидности этого конфликта: вертикальный - это конфликт между уровнями управления в организации. Его возникновение и разрешение обусловлено теми сторонами жизни организации, которые влияют на вертикальные связи в организационной структуре: цели, власть, коммуникации, культура. Горизонтальный конфликт вовлекает равные по статусу части организации и чаще всего выступает как конфликт целей. Развитие горизонтальных связей в структуре организации во многом помогает его разрешению. Линейно-функциональный конфликт чаще носит сознательный или чувственный характер. Его разрешение связано с улучшением отношений руководством и специалистами. Ролевой конфликт возникает тогда, когда индивид, выполняющий определенную роль, получает неадекватное его роли задание.

Предупреждение конфликтов - это создание объективных условий и субъективных предпосылок, способствующих разрешению предконфликтных ситуаций неконфликтными способами.[[47]](#footnote-47)

## 2.4. Подход К. Томаса к изучению конфликтных явлений

В своем подходе к изучению конфликтных явления К. Томас делал акцент на изменение традиционного тогда отношения к подобным ситуациям, заключавшееся в создании некоего бесконфликтного пространства, а не в умелом управлении ими, поскольку находил наравне с негативной стороной и позитивное влияние столкновения интересов и мнений. В соответствии с этим К. Томас считал нужным сконцентрировать внимание на следующим аспектах изучения конфликтов и сопутствующих явлений: какие формы поведения в конфликтных ситуациях наиболее характерны для людей и по каким соображениям; какие из них являются более продуктивными и разумными, а какие стоит отнести к нерациональным и деструктивным; каким образом возможно стимулировать продуктивное поведение[[48]](#footnote-48).

Существуют пять основных стратегий поведения в конфликта. В основу их положена система, называемая методом Томаса - Килменна. Метод был разработан К.У. Томасом и Р.Х. Килменном в 1972 году. Система позволяет создать для каждого человека свой собственный стиль разрешения конфликта[[49]](#footnote-49). Стиль поведения в конкретном конфликте определяется той мерой, в которой член коллектива хочет удовлетворить собственные интересы (действуя активно или пассивно) – напористость и интересы другой стороны (действуя совместно или индивидуально) - кооперация. Если воспользоваться прямоугольной системой координат, то получится сетка Томаса - Килменна, позволяющая определить место и название для каждого из пяти основных стратегий разрешения конфликта. На абсциссе мы фиксируем уровень направленности на интересы других людей, вовлеченных в конфликт, а на ординате – уровень направленности на собственные интересы (рис. 1).

Рисунок 1 Двухмерная модель Томаса - Килменна

 При анализе конфликтов на основе рассматриваемой модели нужно иметь в виду, что уровень направленности на собственные интересы или интересы соперника зависит от трех обстоятельств:

содержания предмета конфликта;

ценности межличностных отношений;

индивидуально-психологических особенностей личности.

Особое место в оценке моделей и стратегий поведения личности в конфликте занимает ценность для нее межличностных отношений с противоборствующей стороной. Если для одного из соперников межличностные отношения с другим (дружба, любовь, товарищество, партнерство и т. д.) не представляют никакой ценности, то и поведение его в конфликте будет отличаться деструктивным содержанием или крайними позициями в стратегии (принуждение, борьба, соперничество). И, наоборот, ценность межличностных отношений для субъекта конфликтного взаимодействия, как правило, является существенной причиной конструктивного поведения в конфликте или направленностью такого поведения на компромисс, сотрудничество, уход или уступку. С.М. Емельянов дополняет двухмерную модель Томаса—Килменна третьим измерением — ценностью межличностных отношений (МЛО)[[50]](#footnote-50). Схематически она представлена на рис. 2

Рис. 2 Трехмерная модель Томаса -Килменна- Емельянова

Стиль избегания, предполагающий уход из конфликта, связан с отсутствием личной настойчивости и желания кооперироваться с другими по его разрешению. Обычно в этом случае человек пытается стоять в стороне от конфликта, стремится стать нейтральным. Этот стиль используется, когда проблема не так важна, когда человек не хочет тратить силы на ее решение, когда человек чувствует себя неправым или когда другой человек обладает большей властью. Использование такого стиля может означать решение индивида дать конфликту возможность развиваться. Данный стиль также может быть связан с неприятием напряженности и расстройства. В отдельных случаях попытка избежать конфликта может снизить его интенсивность. Однако игнорирование несогласия может вызвать еще большее недовольство. При таком подходе к конфликту проигрывают обе стороны.

Стиль конкуренции или разрешения конфликта силой характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в устранении конфликта, однако, без учета позиций другой стороны. Это стиль типа «выигрыш-проигрыш». Для применения данного стиля необходимо обладать властью или физическими преимуществами. Такой стиль может в отдельных случаях помочь в достижении индивидуальных целей. Он требует от человека использования волевых качеств. Однако у окружающих складывается неблагоприятное впечатление об индивиде, использующем этот стиль.

Стиль сотрудничества отличается как высокой степенью личной вовлеченности в него, так и сильным желанием объединить свои усилия с другими для разрешения межличностного конфликта. При таком подходе выигрывает каждая из сторон. Люди, использующие данный стиль, обычно обладают следующими характеристиками:

-рассматривают конфликт как нормальное событие, помогающее и даже если им правильно управлять, ведущее к более творческому решению;

- при этом проявляют доверие и откровенность в отношении других;

- признают, что при таком взаимоудовлетворяющем исходе конфликта, все его участники как бы берут на себя обязательство в рамках общего решения;

- считают, что каждый участник конфликта имеет равные права в его разрешении и точка зрения каждого имеет право на существование;

- полагают, что никто не должен быть принесен в жертву в интересах всех.

Часто такие индивиды считаются динамичными натурами, о которых у других складывается благоприятное мнение.

Стиль приспособления, побуждающий войти в положение другой стороны, представляет собой поведение, в основе которого лежит стремление кооперироваться с другими, но без внесения в эту кооперацию своего сильного интереса. Этот стиль носит типа «невыигрыш - выигрыш» носит оттенок альтруизма. Данный стиль может выражать долгосрочную стратегию в целях развития у других ориентации на кооперацию по разрешению межличностного конфликта. Данный стиль помогает в стремлении реализовать желания других. Обладатели такого стиля в целом оцениваются окружающими положительно, однако воспринимаются другими как слабые натуры, легко поддающиеся чужому влиянию.

Стиль компромисса заключается в таком поведении в ходе разрешения межличностного конфликта, которое умеренно учитывает интересы каждой из сторон. Реализация данного стиля связана с проведением переговоров, в ходе которых каждая из сторон идет на определенные уступки. Компромисс широко используется в разрешении конфликта и те, кто его использует, оцениваются окружающими в целом благоприятно. Это стиль типа «непроигрыш - невыигрыш». Во многих ситуациях стиль компромисса позволяет достичь быстрого разрешения конфликта, особенно в случаях, когда одна из сторон имеет явные преимущества.

Таким образом, конфликт в трудовом коллективе - это осознанное противоречие между общающимися членами этого коллектива, который сопровождается попытками его решить на фоне эмоциональных отношений. Для разрешения конфликтов члены коллектива пользуются определенными стратегиями поведения, а именно стратегией соперничества, приспособления, избегания, компромисса и сотрудничества.

**Глава III. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ психологических причин конфликтности личности в организации**

3.1. *Формирование выборки и описание этапов исследования*

 По запросу ООО «ХХХ» было проведено исследование, направленное на исследование психологических причин конфликтности личности в организации.

Исследование проводилось в первичном трудовом коллективе – ООО «XXX», состоящем из 12 человек, из них 7 женщин и 5 мужчин. В исследовании приняло участие 10 человек, двое отказались от участия из-за отсутствия времени.

Возрастной состав членов коллектива: от 24 до 42 лет.

Образование: среднее специальное и высшее.

Выборка была ограничена запросом (табл. 3).

Таблица 3

Сводная таблица первичных данных по выборке

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №  | Пол | Возраст | Должность | Образование |
| 1 | Муж | 42 | Ген. Директор | Высшее |
| 2 | Муж | 42 | Ком. Директор | Высшее |
| 3 | Жен | 24 | Бухгалтер | Среднее |
| 4 | Жен | 38 | Менеджер | Н/ высшее |
| 5 | Муж | 42 | Техн. Директор | Высшее |
| 6 | Жен | 31 | Диспетчер | Высшее |
| 7 | Муж | 28 | Менеджер | Среднее |
| 8 | Муж | 26 | Менеджер | Среднее |
| 9 | Жен | 40 | Менеджер | Высшее |
| 10 | Жен | 24 | Менеджер | Высшее |

3.2.*Описание используемых методов и методик*

Гипотеза: существует взаимосвязь между осознаваемостью предпочтения стратегии соперничества (по К. Томасу) и конфликтностью личности в коллективе.

 Для проверки выдвинутой гипотезы были применены: метод наблюдения (стороннее (автор) и включенное (эксперты)), метод тестирования. В рамках метода тестирования были применены три методики: методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса и методика самооценки степени конфликтности личности и оценки экспертом степени конфликтности личности, социометрия группы.

A. Методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению.

Тест адаптирован Гришиной Н.В. для изучения личностной предрасположенности к конфликтному поведению. В своем подходе к изучению конфликтных явлений К. Томас делал акцент не только на разрешение конфликтов, а на управление ими. В соответствии с этим, К. Томас считает нужным сконцентрировать внимание на том, какие формы поведения в конфликтных ситуациях характерны для людей, какие из них являются более продуктивными или деструктивными, каким образом возможно стимулировать продуктивное поведение

Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К. Томас применяет двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими измерениями в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов. Соответственно этим двум основным измерениям К. Томас выделяет следующие способы урегулирования конфликтов: соперничество, приспособления, компромисс, избегание, сотрудничество.

В своем опроснике по выявлению типичных форм поведения К. Томас описывает каждый из пяти перечисленных возможных вариантов двенадцатью суждениями о поведении индивида в конфликтной ситуации. В различных ситуациях они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых респонденту предлагается выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения. Оптимальным поведением в конфликтах считается такое, когда применяются все стратегии и каждая из них имеет значение в интервале от 5 до 7 баллов (минимум – 0 баллов, максимум – 12 баллов). Бланк и ключ методики представлены в Приложении 1.

B. Методика диагностики самооценки степени конфликтности личности, а также оценки экспертом степени конфликтности личности (Ладанов И.Д.)

 Шкала используется для самооценки и для оценки степени конфликтности других лиц. Сумма в 70 баллов указывает на очень высокую степень конфликтности; 60 баллов – на высокую; 50 – на выраженную конфликтность. Сумма 11-15 баллов свидетельствует о склонности избегать конфликтных ситуаций (Приложении 2).

C. Социометрия

 Сущность методики сводится к выявлению системы «симпатий» и «антипатий» между членами группы, т.е. иными словами, к выявлению системы эмоциональных отношений в группе путем осуществления каждым из членов группы определенных «выборов» из всего состава группы по заданному критерию. Все данные о таких «выборах» представляются в виде особой диаграммы – социограммы.

3.3. *Обработка и интерпретация полученных данных*

Исследование проводилось в три этапа.

На первом этапе путем стороннего наблюдения в естественных условиях была выявлена напряженность в отношениях.

На втором этапе было проведено метод тестирование, в рамках которого применялись три методики: диагностика стратегий поведения в конфликте К. Томаса и диагностика самооценки степени конфликтности и оценки экспертом степени конфликтности личности, социометрия группы.

 На третьем этапе, после тестирования работников к работе были привлечен эксперт. Он оценил степень конфликтности каждого сотрудника, каждому из которых было присвоено определенное количество баллов (от 1 до 10), чем выше был балл, тем выше оценка конфликтности данного человека. Также эксперт оценил уровень конфликтности личности (по методике И. Д. Ладанова).

Таблица 4

Результаты тестов и оценки экспертов.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № испытуемого | Ранг экспертов\* | Диагностика стратегий поведения в конфликте К. Томаса | Самооценка уровня конфликтности\*  | Оценка экспертом конфликтности сотрудников |
| Соперничество\* | Сотрудничество\* | Приспособление\* | Компромисс\* | Избегание\* |
| Группа № 1 (повышенная конфликтность) |  |  |  |
| 6 | 10 | 6 | 4 | 5 | 8 | 4 | 40 | 56 |
| 8 | 9 | 6 | 6 | 6 | 5 | 7 | 36 | 52 |
| 4 | 8 | 6 | 5 | 7 | 5 | 5 | 49 | 50 |
| 7 | 7 | 0 | 3 | 3 | 9 | 9 | 50 | 58 |
| 12 | 6 | 2 | 6 | 9 | 6 | 8 | 27 | 60 |
| Группа № 2 (пониженная конфликтность) |  |  |  |
| 1 | 5 | 4 | 9 | 1 | 7 | 9 | 45 | 53 |
| 13 | 4 | 3 | 9 | 5 | 12 | 8 | 30 | 46 |
| 10 | 3 | 3 | 8 | 5 | 4 | 8 | 30 | 49 |
| 9 | 2 | 2 | 9 | 10 | 5 | 10 | 30 | 40 |
| 3 | 1 | 2 | 7 | 5 | 7 | 9 | 21 | 21 |

\* - достоверность различий между выборками доказана с помощью U- критерия Манна – Уитни.

На основе оценок эксперта были выделены две подгруппы (повышенная или пониженная конфликтность). Достоверность различий групп по этому показателю и по данным тестов была доказана с помощью U – критерия Манна – Уитни (критическое значение для выборки 5/5 равно 2 при p≤ 0,05).

По результатам социометрии менее конфликтные люди получили больше положительных выборов, т. е. с ними предпочли бы иметь профессиональные отношения.

Следующим этапом исследования было проведение корреляции с помощью программы Microsoft Excel. (Приложение 4). Корреляция проведена для выяснения влияния одних факторов на другие.

В результате исследования установлено наличие связи между стратегиями поведения и конфликтностью личности. Коэффициент корреляции Пирсона (r=-0,638) показывает, что б*о*льшим значениям стратегии соперничества по тесту К. Томаса отвечают большие значения по шкале рангов, введенной и описанной нам выше. Кроме того, меньшие значения по шкале избегания теста К. Томаса коррелируют с большим значением по шкале рангов(r=-0, 7868). На практике это означает, что конфликтные личности могут выбирают соперничество в качестве стратегии поведения в конфликтной ситуации. Это подтверждает корреляция между стратегией избегания ( по К. Томасу) и степенью конфликтности личности (по нашей шкале рангов) – неконфликтные люди в группе испытуемых предпочитают уход от конфликта.

Помимо этого было выявлено, что личности, у которых наименьшие значения по шкале рангов (конфликтности) выбирают в качестве способа взаимодействия сотрудничество (r=-0,782). Нами также была обнаружена связь между стратегией сотрудничества и самооценкой уровня конфликтности, т.е. люди, считающие себя неконфликтными, склонны к сотрудничеству в конфликтной ситуации (r=-0, 72118).

Была обнаружена положительная корреляция между оценками независимого эксперта и количеством положительных выборов по результатам социометрии (r= - 0, 726), т. е. оценки независимого эксперта отражают то, что в отношениях предпочтение отдается неконфликтным членам коллектива. Менее привлекательными для построения отношений в группе испытуемых являются более конфликтные личности. Мы утверждаем, что более конфликтные личности отдают предпочтение стратегии соперничества. Однако в данной выборке более конфликтные сотрудники оценили свой уровень соперничества как средний и ниже среднего. Можно предположить, что данные сотрудники не до конца осознают собственную потребность в соперничестве, могут бороться за собственные интересы на уровне скрытых мотивов, т. е. демонстрировать одно поведение, а на скрытом уровне соперничать и ущемлять интересы других.

Таким образом, из результатов исследования в компании ООО "XXX" можно сделать следующие выводы:

1. Существует взаимосвязь между самооценкой уровня конфликтности и предпочитаемой стратегией поведения в конфликте, которую можно проиллюстрировать корреляцией низкой самооценки уровня конфликтности личности и выбором стратегии сотрудничества в конфликте (по методике К. Томаса);
2. Сотрудники, которых воспринимают неконфликтными, предпочитают стратегию избегания (по методики К. Томаса);
3. Причиной конфликтности сотрудников в организации на психологическом уровне может являться неосознаваемая потребность в соперничестве, т. е. желание удовлетворить свои интересы в ущерб интересам других сотрудников на уровне скрытых мотивов.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

 Изучение социальных процессов, происходящих в обществе, показывает, что конфликт является одной из важнейших социальных проблем. В данной работе была предпринята попытка дать краткий аналитический обзор некоторых психологических теорий и исследований, рассматривавших конфликт и провести теоретический анализ понятия конфликта в организации.

Трудовой коллектив – формальная (формализированная) общность людей, объединенных совместной деятельностью для достижения определенных целей (производство продукции, ремонт зданий, научные изыскания).

Конфликт в организации - это осознанное противоречие между общающимися членами этого коллектива, который сопровождается попытками его решить на фоне эмоциональных отношений.

Существуют пять типов стратегий поведения индивидов в конфликтной ситуации: сотрудничества, соперничества, избегания, компромисса, приспособления.

Было проведено экспериментальное исследование, включавшее наблюдение за поведением организации (ООО «XXX»), диагностику стратегий поведения в конфликтной ситуации членов организации по методике К. Томаса, диагностика самооценки и оценки другими конфликтности личности, социометрия. Наблюдение обнаружило напряженность и преобладание негативных эмоций в отношениях в коллективе. По результатам оценок эксперта группа была проранжирована по уровню конфликтности. Тестирование выявило, что преобладающей стратегией поведения в конфликтной ситуации в коллективе является избегание, самооценка испытуемых значительно отличается от оценки экспертов, менее конфликтные люди в группе испытуемых получили больше положительных выборов.

В результате проведенного корреляционного анализа была обнаружена взаимосвязь между стратегией избегания (по К. Томасу) и степенью конфликтности личности (по нашей шкале рангов). Неконфликтные люди в группе испытуемых предпочитают уход от конфликта. Была обнаружена положительная корреляция между оценками независимого эксперта и количеством положительных выборов по результатам социометрии (r= - 0, 726), т. е. оценки независимого эксперта отражают то, что в отношениях предпочтение отдается неконфликтным членам коллектива. Менее привлекательными для построения отношений в группе испытуемых являются более конфликтные личности.

Таким образом, из результатов исследования в компании ООО "XXX" можно сделать следующие выводы:

* + - 1. Существует взаимосвязь между самооценкой уровня конфликтности и предпочитаемой стратегией поведения в конфликте, которую можно проиллюстрировать корреляцией низкой самооценки уровня конфликтности личности и выбором стратегии сотрудничества в конфликте (по методике К. Томаса);
1. Сотрудники, которых воспринимают неконфликтными, предпочитают стратегию избегания (по методики К. Томаса);
2. Причиной конфликтности сотрудников в организации на психологическом уровне может являться неосознаваемая потребность в соперничестве, т. е. желание удовлетворить свои интересы в ущерб интересам других сотрудников на уровне скрытых мотивов.

Таким образом, гипотеза о наличии между осознаваемостью индивидами предпочтения стратегии соперничества в конфликте и конфликтностью испытуемого нашла свое подтверждение.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. - М.: ЮНИТИ, 1999.- С. 552
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: теория, история, библиография. – М.: Изд-во Военного Унив-та, 1996. –С. 145
3. Бойко В.В., Ковалев А.Г., Панферов В.Н., Социально-психологический климат коллектива и личность. - М.: Мысль, 1983. – С. 207
4. Большаков А.Г., Несмелова М.Ю. Конфликтология организаций. – М.: МЗ Пресс, 2001.- С. 182
5. Бородкин Ф.М., Коряк И.М. Внимание: конфликт! – Новосибирск: Наука, 1983. – С. 141
6. Выханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Гардарика, 1996. – С. 435
7. Гришина Н.В. Закономерности возникновения межличностных производственных конфликтов: дис. канд. псих. наук. - Л.: Изд-во ЛГУ, 1978. – С. 206
8. Гришина Н.В. Психология межличностного конфликта: Автореф. дис. докт. псих. наук. – СП б: изд-во СПбГУ, 1995. – С. 36
9. Гришина Н.В. Я и другие: Общение в трудовом коллективе. – Л.: Лениздат, 1990. – С. 175
10. Грызунова Т.В. Межличностный конфликт в сфере управленческой деятельности: Автореф. дис. канд. псих. наук. - М.: Изд-во РАУ, 1994.- С.19
11. Данькова Т.М. Некоторые аспекты производственных конфликтов на промышленных предприятиях / Материалы IV Всесоюзного съезда общества психологов. Тбилиси, 21-24 июня 1971. – Тбилиси: Мецниереба, 1971. – С. 1005
12. Джерелевская М.А. Установки коммуникативного поведения: диагностика и прогноз в конкретных ситуациях. – М.: Смысл, 2000. - С. 191
13. Донцов А.И. Психология коллектива. - М.: Изд-во МУ, 1984. – С. 204
14. Донцов А.И., Полозова Т.А. Проблема конфликта в западной социальной психологии// Психологический журнал. – Т. 1, № 6. – 1980. – С. 119-134
15. Донцов А.И., Полозова Т.А. Проблема объективных детерминант межличностного конфликта в группе// Вестник МУ. –сер. 14, № 4. – 1977. – С. 23-33
16. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СП б: Питер, 2001. – С. 400
17. Ершов А.А., Личность и коллектив. - Л.: Знание, 1976. – С. 40
18. Игумнова Г.В. Методы разрешения конфликтов. – Йошкар-Ола: Изд-во Марийского унив-та, 1996. –С. 64
19. Кайдалов Д.П., Суименко Е.И. Единоначалие и коллегиальность. - М.: Мысль, 1979. - С. 254
20. Калашников Д. Конфликты в организации: социально - конфликтологический уровень анализа ( по результатам экспертного опроса управленческого персонала)// Управление персоналом. – 1999. - № 7. – С. 17-22
21. Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. - М.: Политиздат, 1975. – С. 271
22. Ковачик П., Малиева Н. Предупреждение и разрешение конфликтов. – М.: Ин-т психологии РАН, 1994 – С. 56
23. Коллектив. Личность. Общение: Словарь социально-психологических понятий (под ред. Е.С. Кузьмина, В.Е. Семенова). - Л.: Лениздат, 1987.- С. 143
24. Конфликт и пути его разрешения (сост. Лисепкий К.С.). – Куйбышев: Изд-во КГУ, 1990. – С. 19
25. Конфликт: борьба, взаимодействие, сотрудничество (под ред. Потанина Г.М.). –Белгород: изд-во Белгородского ГУ, 1997. – С. 342
26. Конфликтные ситуации в трудовых коллективах и методы их разрешения (сост. Лысов О.Е.). – Л.: ИПК СП, 1990. – С. 44
27. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Психология малой группы: Теоретический и прикладной аспекты. - М.: Изд-во МУ, 1991.- С. 207
28. Леонтьев Д.А. Шанс для творчества (конфликты и стратегии их разрешения)// Конфликт в конструктивной психологии. Тезисы докладов и сообщений на II научно-практической конференции по конструктивной психологии. Красноярск, 7-10 июня 1990 года. Красноярск, 1990. - С. 17-19
29. Линчевский Э.Э. Конфликты в общении и общение в конфликтах. – СП б: изд-во Военмеха, 2000. – С. 72
30. Меньшова В.Н. Конфликтология. – Новосибирск: изд-во СибАГС, 2000. – С. 184
31. Ошуркова Н.А. Конфликт в трудовом коллективе и способы их разрешения. - М.: ,1992. – С. 25
32. Парыгин Б.Д. Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения. - Л.: Наука, - С. 192
33. Петровская Л.А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта // В сб. Психология конфликта (хрестоматия)( сост. Гришина Н.В.). – СП б: Питер, 2001. – С. 298-309
34. Пищелко А.В. Личность в конфликте (влияние установки на тип конфликтного поведения). – Домодедово: Изд-во Всероссийского института повышения квалификации работников МВД России, 1999. – С. 52
35. Платонов К.К., Казаков В.Г. Развитие системы понятий теории психологического климата в советской психологии //В сб. Социально-психологический климат коллектива (под ред. Е.В. Шороховой и О.И. Зотовой). - М.: Изд-во МУ, 1979.– С. 143-167
36. Платонов Ю.П. Психология коллективной деятельности: Теоретико-методологический аспект. - Л.: Изд-во ЛГУ, 1990.- С. 184
37. Свенцицкий А.Л. Социальная психология управления. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1986. – С. 176
38. Скотт Д.Г. Конфликты пути их преодоления. - Киев: Внешторгиздат, 1991. - С. 191.
39. Смирнов Г.Л. Советский человек. Формирование социалистического типа личности. - М.: Наука,1973. – С. 207
40. Соснин В.А. К исследованиям конфликтов в социальной психологии США в связи с психологическим климатом// В сб. Социально-психологический климат коллектива: теория и практика изучения. – М.: Наука, 1979. – С. 176
41. Социально-психологические проблемы производственного коллектива (под ред. Шороховой Е.В. и др.). - М.: Наука ,1983. – С. 240
42. Теоретические и методологические проблемы социальной психологии (под ред. Г.М. Андреевой, Н.Н. Богомоловой). - М.: Изд-во МУ, 1977. – С. 239
43. Тернер Дж. Ключевые тезисы Маркса // В сб. Психология конфликта (хрестоматия) ( сост. Гришина Н.В.). – СП б: Питер, 2001. – С. 298-309
44. Уткин Э.А. Конфликтология: теория и практика. – М.: Асс авторов и изд. «Тандем», 2000. – С. 272
45. Хасан Б..И. Природа и механизмы конфликтофобии// Конфликт в конструктивной психологии. Тезисы докладов и сообщений на II научно-практической конференции по конструктивной психологии. Красноярск, 7-10 июня 1990 года. Красноярск, 1990. - Стр. 8-12
46. Черняк Т.В. Конфликты в организациях и технологии их разрешения. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 1998. –С. 120
47. Шаленко В.И. Исследование конфликтных ситуаций в первичном производственном коллективе и пути их разрешения: Автореф. дис. канд. филос. наук. – М.: Изд-во ИСИ АН СССР, 1980. – С. 20
48. Шаленко В.Н. Конфликты в трудовых коллективах. – М.: Изд-во МУ, 1992. – С. 80
49. Шепель В.М. Социологические и психолого-педагогические основы хозяйственного руководства химическими предприятиями. - М.: НИИ техн. - экон. иссл-ний, 1974. – С. 164
50. Шепель В.М. Управленческая антропология: человековедческая компетентность менеджера. – М.: Дом педагогики, 2000. – С. 544
51. Шепель В.М. Управленческая психология. – М.: Экономика, 1984. – С. 246
52. Mayers B. The dynamics of conflict resolution: a practitioner’ s guide. San Francisco: Jossey-Bass. – 2000. P. 233

**Приложение 1**

Методика диагностики стратегий поведения личности в конфликте К. Томаса .

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

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

1. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

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

1. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

1. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Иногда я жертвую своими собственными интере­сами ради интересов другого человека.

1. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стара­юсь найти поддержку у другого.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполез­ной напряженности.

1. А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятнос­тей для себя.

Б. Я стараюсь добиться своего.

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

Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

1. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

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

Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

1. А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

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

Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

1. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также вдет мне навстречу.

1. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

1. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

1. А. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

1. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

1. А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

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

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

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

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

1. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

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

Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

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

Б. Я отстаиваю свои желания.

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

Б. Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

1. А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

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

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

1. А. Я предлагаю среднюю позицию.

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

1. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

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

1. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

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

1. А. Я предлагаю среднюю позицию.

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

1. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

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

Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

 КЛЮЧ:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Соперничество | Сотрудничество | Компромисс | Избегание | Приспособление |
|  |  |  |  | А | Б |
|  |  | Б | А |  |  |
|  | А |  |  |  | Б |
|  |  |  | A |  | Б |
|  |  | А |  | Б |  |
|  | Б |  |  | А |  |
|  |  |  | Б | А |  |
|  | А | Б |  |  |  |
|  | Б |  |  | А |  |
|  | А |  | Б |  |  |
|  |  | А |  |  | Б |
|  |  |  | Б | А |  |
|  | Б |  | А |  |  |
|  | Б | А |  |  |  |
|  |  |  |  | Б | А |
|  |  |  |  | Б | А |
|  | А |  |  | Б |  |
|  |  |  | Б |  | А |
|  |  | А |  | Б |  |
|  |  | А | Б |  |  |
|  |  | Б |  |  | А |
|  | Б |  | А |  |  |
|  |  | А |  | Б |  |
|  |  |  | Б |  | А |
|  | А |  |  |  | Б |
|  |  | Б | А |  |  |
|  |  |  |  | А | Б |
|  | А | Б |  |  |  |
|  |  |  | А | Б |  |
|  |  | Б |  |  | А |

**Приложение 2**

Методика диагностика степени конфликтности личности и оценки других.

Дайте самооценку своих действий (оценку действий других) в конфликтных ситуациях в организации.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Рвется в спор | 7 6 5 4 3 2 1 | Уклоняется от спора |
| Свои доводы сопровождает тоном, не терпящим возражения | 7 6 5 4 3 2 1 | Свои доводы сопровождает извиняющимся тоном |
| Считает, что добьется своего , если будет рьяно возражать | 7 6 5 4 3 2 1 | Считает, что проигрывает, если будет возражать. |
| Не обращает внимание на то, что другие не понимают доводов | 7 6 5 4 3 2 1 | Сожалеет, если видит, что другие не понимают доводов. |
| Спорные вопросы обсуждает в присутствии оппонента | 7 6 5 4 3 2 1 | Рассуждает о спорных проблемах в отсутствии оппонента |
| Не смущается, если попадает в напряженную обстановку | 7 6 5 4 3 2 1 | В напряженной обстановке чувствует себя неловко |
| Считает, что в споре надо проявлять свой характер | 7 6 5 4 3 2 1 | Считает, что в споре не нужно демонстрировать свои эмоции |
| Не уступает в споре | 7 6 5 4 3 2 1 | Уступает в споре |
| Считает, что люди легко выходят из конфликтов | 7 6 5 4 3 2 1 | Считает, что люди с трудом выходят из конфликта |
| Если взрывается, то считает, что без этого нельзя | 7 6 5 4 3 2 1 | Если взрывается, то скоро ощущает чувство вины  |

Приложение 3

Бланк социометрии.

Ответьте, пожалуйста, на приведенные ниже вопросы. Ваши ответы не будут разглашены.

1. Кого из сотрудников «XXX» Вы бы хотели видеть в составе другой фирмы?
2. Кого из сотрудников «XXX» Вы бы не хотели видеть в составе другой фирмы?
3. Кто, по вашему мнению, выберет Вас?
4. Кто, по вашему мнению, не выберет Вас?

Спасибо за участие!

**Приложение 4**

Корреляция

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | *Ранг* | *Соперничество* | *Сотрудничество* | *Компромисс* | *Избегание* | *Приспособление* | *Самооценка* | *Оценка эксперта* | *Положительные выборы* | *Отрицательные выборы* |
| Ранг | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *Соперничество* | 0,63808 | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *Сотрудничество* | -0,78981 | -0,20294 | 1 |  |  |  |  |  |  |  |
| *Компромисс* | 0,04437 | -0,25605 | -0,01263 | 1 |  |  |  |  |  |  |
| *Избегание* | -0,78682 | -0,84591 | 0,5013 | 0,02815 | 1 |  |  |  |  |  |
| *Приспособление* | -0,23776 | 0,06937 | 0,41285 | -0,48637 | 0,15881 | 1 |  |  |  |  |
| *Самооценка* | 0,74118 | 0,24758 | -0,72118 | 0,06255 | -0,47426 | -0,31994 | 1 |  |  |  |
| *Оценка эксперта* | 0,70332 | 0,1692 | -0,52033 | 0,02905 | -0,40656 | -0,01912 | 0,58523 | 1 |  |  |
| *Положительные* *Выборы*  | -0,446 | -0,20387 | 0,22611 | 0,31191 | 0,15534 | -0,47024 | -0,39191 | -0,726 | 1 |  |
| *Отрицательные* *Выборы*  | 0,46001 | -0,03355 | -0,57096 | -0,16083 | 0,00314 | 0,08015 | 0,31382 | 0,57324 | -0,73234 | 1 |

Значимые корреляции выделены серым цветом.

Значимость определялась с использованием коэффициента корреляции (по Пирсону). Табличное значение для p≤ 0,05 - 0, 632

**Приложение 5**

Социограммы положительных и отрицательных выборов сотрудников ООО «XXX»

 - положительные выборы; - отрицательные выборы.

1. Смирнов Г.Л. Советский человек. Формирование социалистического типа личности. - М.: ,1973. – С. 53 [↑](#footnote-ref-1)
2. См. подробней: Гришина Н.В. Закономерности возникновения межличностных производственных конфликтов: дис. канд. псих. наук. - Л.: Изд-во ЛГУ, 1978; Гришина Н.В. Психология межличностного конфликта: Автореф. дис. докт. псих. наук. – СП б: изд-во СПбГУ, 1995; Донцов А.И., Полозова Т.А. Проблема конфликта в западной социальной психологии.// Психологический журнал. – Т. 1, № 6. – 1980; Психология конфликта (хрестоматия) ( сост. Гришина Н.В.). – СП б: Питер,. 2001; Соснин В.А. К исследованиям конфликтов в социальной психологии США в связи с психологическим климатом// В сб. Социально-психологический климат коллектива: теория и практика изучения. – М.: Наука, 1979. [↑](#footnote-ref-2)
3. См. подробней – Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: теория, история, библиография. – М.: Изд-во Военного Унив-та, 1996; Гришина Н.В. Закономерности возникновения межличностных производственных конфликтов: дис. канд. псих. наук. - Л.: Изд-во ЛГУ, 1978; Грызунова Т.В. Межличностный конфликт в сфере управленческой деятельности: Автореф. дис. псих. наук. - М.: Изд-во РАУ, 1994; Джерелевская М.А. Установки коммуникативного поведения: :диагностика и прогноз в конкретных ситуациях . – М.: Смысл, 2000. [↑](#footnote-ref-3)
4. Петровская Л.А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта // В сб. Психология конфликта (хрестоматия)( сост. Гришина Н.В.). – СП б, Питер,. 2001. – С. 300 [↑](#footnote-ref-4)
5. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. - М.: ЮНИТИ, 1999.- С. 61 [↑](#footnote-ref-5)
6. Платонов К.К., Казаков В.Г. Развитие системы понятий теории психологического климата в советской психологии //В сб. Социально-психологический климат коллектива (под ред. Е.В. Шороховой и О.И. Зотовой). - М.: ,1979. – С. 105 [↑](#footnote-ref-6)
7. Ершов А.А., Личность и коллектив. - Л.: Знание, 1976. – С. 9 [↑](#footnote-ref-7)
8. Гришина Н.В. Закономерности возникновения межличностных производственных конфликтов: дис. канд. псих. наук. - Л.: Изд-во ЛГУ, 1978. – С. 9 [↑](#footnote-ref-8)
9. Кайдалов Д.П., Суименко Е.И., Единоначалие и коллегиальность. - М.: Мысль, 1979. - С. 123 [↑](#footnote-ref-9)
10. Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. - М.: Политиздат, 1975. – С. 154 [↑](#footnote-ref-10)
11. Гришина Н.В. Психология межличностного конфликта: Автореф. дис. докт. псих. наук. – СП б: изд-во СПбГУ, 1995. – С. 8 [↑](#footnote-ref-11)
12. Данькова Т.М., Некоторые аспекты производственных конфликтов на промышленных предприятиях / Материалы IV Всесоюзного съезда общества психологов. Тбилиси, 21-24 июня 1971. – Тбилиси: Мецниереба , 1971. – С.156-157 [↑](#footnote-ref-12)
13. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: теория, история, библиография. – М.: Изд-во Военного Унив-та, 1996. –С. 28 [↑](#footnote-ref-13)
14. Конфликт: борьба, взаимодействие, сотрудничество (под ред. Потанина Г.М.). –Белгород: изд-во Белгородского ГУ 1997. – С. 16-18 [↑](#footnote-ref-14)
15. Тернер Дж. Ключевые тезисы Маркса // В сб. Психология конфликта (хрестоматия) ( сост. Гришина Н.В.). – СП б: Питер,. 2001. – С. 13-14 [↑](#footnote-ref-15)
16. Черняк Т.В. Конфликты в организациях и технологии их разрешения. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 1998. –С.12-13 [↑](#footnote-ref-16)
17. Mayers B. The dynamics of conflict resolution: a practitioner’ s guide. San Francisco: Jossey-Bass. – 2000. P. 12 [↑](#footnote-ref-17)
18. Mayers B. The dynamics of conflict resolution: a practitioner’ s guide. San Francisco: Jossey-Bass. – 2000. P.12-13 [↑](#footnote-ref-18)
19. [↑](#footnote-ref-19)
20. . Петровская Л.А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта // В сб. Психология конфликта (хрестоматия)( сост. Гришина Н.В.). – СП б, Питер,. 2001. – С. 307 [↑](#footnote-ref-20)
21. Деструктивным, по мнению М. Дойча, конфликт является в том случае «если участники недовольны исходом конфликта и чувствуют, что что-то потеряли». Донцов А.И., Полозова Т.А. Проблема конфликта в западной социальной психологии.// Психологический журнал. – Т. 1, № 6. – 1980. – С. 122 [↑](#footnote-ref-21)
22. Выханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Гардарика, 1996. – С. 156 [↑](#footnote-ref-22)
23. Социально-психологические проблемы производственного коллектива (под ред. Шороховой Е.В. и др.). - М.: Наука ,1983. – С. 124 [↑](#footnote-ref-23)
24. Конфликт и пути его разрешения ( сост. Лисепкий К.С.). – Куйбышев: Изд-во КГУ, 1990. – С. 8 [↑](#footnote-ref-24)
25. Линчевский Э.Э. Конфликты в общении и общение в конфликтах. – СП б: изд-во Военмеха, 2000. – С. 17 [↑](#footnote-ref-25)
26. Конфликт и пути его разрешения ( сост. Лисепкий К.С.). – Куйбышев: Изд-во КГУ, 1990. – С.9 [↑](#footnote-ref-26)
27. Свенцицкий А.Л. Социальная психология управления. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1986. – С. 88 [↑](#footnote-ref-27)
28. Данькова Т.М., Некоторые аспекты производственных конфликтов на промышленных предприятиях / Материалы IV Всесоюзного съезда общества психологов. Тбилиси, 21-24 июня 1971. – Тбилиси: Мецниереба , 1971. – С. 166 [↑](#footnote-ref-28)
29. Шепель В.М. приводит следующие данные: группы с высокой степенью сплоченности определяют конфликт как «столкновение точек зрения»; группы с межличностной несовместимостью определяют конфликт как «раздор», «стычка», «свалка», «схватка». В кн.: Шепель В.М. Управленческая антропология: человековедческая компетентность менеджера. – М.: «Дом педагогики», 2000. С. 484 [↑](#footnote-ref-29)
30. Выханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Гардарика, 1996. – С. [↑](#footnote-ref-30)
31. Донцов А.И., Полозова Т.А. Проблема объективных детерминант межличностного конфликта в группе.// Вестник МУ. –сер. 14, № 4. – 1977. – С. 31 [↑](#footnote-ref-31)
32. Цит. по: Донцов А.И. Психология коллектива. - М.: Изд-во МУ, 1984 . – С. 144 [↑](#footnote-ref-32)
33. Гришина Н.В. Психология межличностного конфликта: Автореф. дис. докт. псих. наук. – СП б: изд-во СПбГУ, 1995. – С. 18 [↑](#footnote-ref-33)
34. Петровская Л.А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта // В сб. Психология конфликта (хрестоматия)( сост. Гришина Н.В.). – СП б, Питер,. 2001. – С. 302 [↑](#footnote-ref-34)
35. Леонтьев Д.А. Шанс для творчества // Конфликт в конструктивной психологии. Тезисы докладов и сообщений на II научно-практической конференции по конструктивной психологии. Красноярск, 7-10 июня 1990 года. Красноярск, 1990 стр. 17-19 [↑](#footnote-ref-35)
36. Шаленко В.Н. Конфликты в трудовых коллективах. – М.: Изд-во МУ, 1992. – С. 29 [↑](#footnote-ref-36)
37. Ошуркова Н.А. Конфликт в трудовом коллективе и способы их разрешения. -- М.: ,1992. – С. 5 [↑](#footnote-ref-37)
38. Гришина Н.В. Психология межличностного конфликта: Автореф. дис. докт. псих. наук. – СП б: изд-во СПбГУ, 1995. – С. 24 [↑](#footnote-ref-38)
39. Гришина Н.В. Психология межличностного конфликта: Автореф. дис. докт. псих. наук. – СП б: изд-во СПбГУ, 1995. – С.22-23 [↑](#footnote-ref-39)
40. Гришина Н.В. Психология межличностного конфликта: Автореф. дис. докт. псих. наук. – СП б: изд-во СПбГУ, 1995. – С.-27 [↑](#footnote-ref-40)
41. Черняк Т.В. Конфликты в организациях и технологии их разрешения. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 1998. –С. 18 [↑](#footnote-ref-41)
42. Донцов А.И., Полозова Т.А. Проблема конфликта в западной социальной психологии.// Психологический журнал. – Т. 1, № 6. – 1980. – С. 126 [↑](#footnote-ref-42)
43. Линчевский Э.Э. Конфликты в общении и общение в конфликтах. – СП б: изд-во Военмеха, 2000. – С. 11-12 [↑](#footnote-ref-43)
44. См. подробней: Бойко В.В., Ковалев А.Г., Панферов В.Н., Социально-психологический климат коллектива и личность. - М.: Мысль, 1983; Выханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Гардарика, 1996; Гришина Н.В. Я и другие: Общение в трудовом коллективе. – Л.: Лениздат, 1990; Уткин Э.А. Конфликтология: теория и практика. – М.: Асс авторов и изд. «Тандем», 2000. [↑](#footnote-ref-44)
45. Игумнова Г.В. Методы разрешения конфликтов. – Йошкар-Ола: Изд-во Марийского унив-та, 1996. –С. 5 [↑](#footnote-ref-45)
46. Ершов А.А., Личность и коллектив. - Л.: Знание, 1976. – С.14 [↑](#footnote-ref-46)
47. Скотт Д.Г. Конфликты пути их преодоления. - Киев: Внешторгиздат, 1991.- С. 19 [↑](#footnote-ref-47)
48. Пищелко А.В. Личность в конфликте ( влияние установки на тип конфликтного поведения). – Домодедово: Изд-во Всероссийского института повышения квалификации работников МВД России, 1999. – С. 36 [↑](#footnote-ref-48)
49. По мнению Хасана Б.И., « вариативность образов действий немедленно рождает болезненную трудность выбора,. Поскольку единовременно действие может быть совершено только одно, то и выбор требуется однозначный… Необходимость однозначного разрешения или линейная модель напрочь отбрасывает те диапазоны стратегий поведения в конфликте, которые предлагают, например, К. Томас. Такой диапазон может быть реализован лишь во внешнем взаимодействии буквально разных носителей». Хасан Б..И. Природа и механизмы конфликтофобии// Конфликт в конструктивной психологии. Тезисы докладов и сообщений на II научно-практической конференции по конструктивной психологии. Красноярск, 7-10 июня 1990 года. Красноярск, 1990. – С. 10 [↑](#footnote-ref-49)
50. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СП б: Питер, 2001. – С. 95 [↑](#footnote-ref-50)