МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИИ

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОНАЯ РАБОТА

«Межличностные конфликты в организации»

Москва 201

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Глава I. Теоретико-методологические аспекты исследования межличностных конфликтов в организации

.1 Теоретические подходы к анализу психологического конфликта в организации

.2 Особенности и виды конфликтов в организации

.3 Основные причины межличностных конфликтов в организации

Выводы по первой главе

Глава II. Пути разрешения межличностных конфликтов в организации

.1 Механизмы разрешения межличностных конфликтов в коллективах

.2 Способы управления межличностными конфликтами в организации

Выводы по второй главе

Глава III. Эмпирическое исследование психологических причин конфликтности личности в организации

.1 Описание эмпирической базы и этапов исследования

.2 Обработка и интерпретация полученных данных

Заключение

Список литературы

Приложения

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Современное общество отмечено радикальными преобразованиями социальной жизни, плюрализмом воззрений, общественной напряженностью, которая приводит к резкому увеличению конфликтных ситуаций в различных областях и сферах жизнедеятельности общества.

Экономически активное население, будучи более мобильной социальной группой, более подвержено воздействию различных социальных воздействий, более вовлечено в социальные столкновения.

В то же время, конфликт, будучи рутинной частью жизни, невозможно отнести к тем действам, коими возможно управлять на базе жизненного опыта и здорового смысла. Глубочайшее осознание первопричин происхождения и механизмов протекания конфликтов, закономерностей его становления и разрешения раскрывает необходимость действенного управления конфликтом в социальных организациях.

Следовательно, актуальность темы обусловлена как малой разработанностью социально-психологических аспектов процесса урегулирования столкновений, так и формированию новейших подходов к разработке способов и механизмов разрешения конфликтов в организации, выработке комплексных мер, способствующих созданию оптимальных условий ее функционирования.

Объект исследования - межличностный конфликт в организации.

Предмет исследования - механизмы разрешения межличностных конфликтов в организации.

Цель работы - изучить причины возникновения межличностных конфликтов в организации.

Цель исследования конкретизировалась в следующих задачах:

на основе теоретического анализа систематизировать данные о содержании и структурных компонентах межличностных конфликтов в организации;

выявить виды и основные конфликтные ситуации, характерные для организации;

исследовать общие подходы и механизмы социального управления межличностными конфликтами в организации;

обосновать основные условия и разработать пути совершенствования механизмов управления конфликтами в организации.

Гипотеза: более конфликтные сотрудники отдают предпочтение стратегии соперничества.

Теоретическая и методологическая основа исследования. Наше исследование опиралось на мотивационный подход, раскрытый в работах М. Дойча, Л. Козера, Г. Зиммеля, К. Митчелла, Н. Паузарда, Н. Тимашева, К. Райта [4, 7, 8, 13, 14, 17, 22, 25 и др.], когнитивный подход к изучению конфликтных ситуаций (Н. Фригинои и М. Крогиус и др.); деятельностный подход исследования межличностных конфликтов (Ф. Бородкин, Н. Иванов, Л. Петровская, Н. Повьякель и др [10, 11, 14, 18, 23]. Также нами был проанализирован организационный подход, который широко применяется для анализа конфликтов прежде всего в сфере управленческих отношений. Модели организационного конфликта предложены Н. Гришиной, А. Ершов, Р. Блейком и др. [4, 6, 17, 23, 24, 30].

Методы исследования: метод наблюдения (стороннее (автор) и включенное (эксперт)), метод тестирования, социометрия, метод статистической обработки эмпирических данных с помощью программы SPSS.

В рамках метода тестирования были применены три методики: методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса, методика самооценки степени конфликтности личности и оценки экспертом степени конфликтности личности, социометрия группы.

База исследования. По запросу ООО «Концепт» было проведено исследование, направленное на исследование психологических причин конфликтности личности в организации. Исследование проводилось в первичном трудовом коллективе - ООО «Концепт», 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.

Теоретическая и практическая значимость работы заключается в том, что его результаты углубляют научные знания о межличностных конфликтах в коллективе и условиях формирования адаптивного поведения сотрудников в межличностных конфликтах; будет способствовать разработке теоретических оснований повышения психологической и конфликтологической компетентности сотрудников и их руководителей. Создание и обоснование структурной модели формирования адаптивного поведения сотрудников в межличностных конфликтах составит основу для более широких научных представлений о содержании, методах и средствах формирования адаптивного поведения в межличностных конфликтах.

Результаты направлены на совершенствование деятельности психолога в аспекте формирования способности сотрудников к разрешению межличностных конфликтов, в определении методов изучения поведения в межличностных конфликтах, в разработке и апробации методических рекомендаций по формированию адаптивного поведения руководителей в межличностных конфликтах. Разработанные программы работы психолога с сотрудниками, и их руководителями вошли в ряд реальных предпосылок обновления содержания процесса повышения профессиональной квалификации психолога.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

.1 Теоретические подходы к анализу психологического конфликта в организации

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 започти столетний период, отражается в многообразии подходов и теоретических платформ. Можно условно выделить 2 этапа в истории изучения конфликта: началаXX 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 [8]:

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 [2]. 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. ФрейдаАльфред 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 [2, 4].

В 20 - 30-е годы конфликт начинает привлекать внимание социальных психологов. По мнению англо-американского психолога У.МакДугалла (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.)[4].

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, аагрессия - 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[10].

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[15]. 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[1, 4].

Теория структурного баланса, первые положения которой выдвинул Ф. Хайдер, посвященаанализу 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”[9, c. 43].

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 систем. 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 [4]. 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) [30], содержит четыре категориальных группы: структура конфликта, его динамика, функции и типология. А.Я. Анцуповым и А.И. Шипиловым дополнена эта схема [14]: 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[32] определяют конфликт как осознанное противоречие между общающимися личностями, которое сопровождается попытками его разрешения на фоне эмоциональных отношений.

А.А. Ершов[16] определяет конфликт как действие противоположных, несовместимых в данной ситуации мотивов, интересов, типов поведения.

Н.В. Гришина[7] 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[18] называют конфликтом столкновение интересов, взглядов, установок, стремлений личности.

А.Г. Ковалев[20] 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[8]: 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[13]. 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[2].

.2 Особенности и виды конфликтов в организации

«Классификация - научный метод, заключающийся в разъединении всего множества объектов и последующем их объединении в группы на основе какого-либо признака» (4, 205). Основные трудности классификации конфликтов связаны с их сложностью и недостаточной изученностью (4, 225). Однако на основе классификаций, данных разными современными авторами (4,9,16,17,18,19,24,26 и др.), можно привести их основные виды.

В зависимости от количества людей, вовлеченных в конфликт, различают четыре основных типа конфликта: внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

Внутриличностные конфликты

«Категория внутриличностных конфликтов объединяет психологические конфликты, состоящие в столкновении различных личностных образований (мотивов, целей, интересов и т. д.), представленные в сознании индивида соответствующими переживаниями» [9, 79]. В зависимости от того, какие из личностных структур («Я хочу», «Я должен», «Я есть») оказываются в противоречии, различаются основные виды внутриличностных конфликтов [9, 87]:

мотивационный конфликт (между «хочу» и «хочу»)

нравственный конфликт (между «хочу» и «надо»)

конфликт нереализованного желания (между «надо» и «надо»)

адаптационный конфликт (между «надо» и «могу»)

конфликт неадекватной самооценки (между «могу» и «могу»)

Внутриличностный конфликт возникает, когда человек формирует реально недостижимые цели. Возможно и то, что человек формирует несовместимые цели. В этом случае процесс их формирования принимает форму борьбы между конкурирующими мотивационными тенденциями: одна из них создает у человека положительное отношение к объекту, стремление приблизиться к нему, а другая - отрицательное отношение к объекту, стремление его избежать. Это ведет к следующим 3-м типам внутриличностных конфликтов:

Конфликт реакций типа «приближение-приближение», когда субъект не может выбрать один из двух страстно желаемых им предметов;

Конфликт типа «избегание-избегание», когда субъект хотел бы избежать и того и другого;

Конфликт типа «избегание-приближение», когда объект одновременно и притягивает, и отталкивает субъекта[24, 70].

Межличностные конфликты

«Межличностные конфликты - это ситуации противоречий, разногласий, столкновений между людьми» [9, 88]. (Подробнее - см. след. главу).

Межгрупповые конфликты

Межгрупповым принято называть взаимодействие как между собственно группами людей, так и между отдельными представителями этих групп, также любые ситуации, в которых участники общения взаимодействуют в межгрупповом измерении, воспринимая друг друга и себя как членов разных групп. Чаще, когда речь идет о межгрупповых конфликтах, имеются в виду именно конфликты между группами людей.

Внутригрупповые конфликты

«Традиционные классификации конфликтов далеко не всегда включают внутригрупповые конфликты» [9, 113]. Основанием для этого стало принятое мнение, что внутригрупповые конфликты фактически не имеют самостоятельной феноменологии и принимают форму либо межличностных, либо межгрупповых конфликтов, т.к. стороны внутригруппового конфликта - отдельные члены группы, либо отдельные группировки внутри нее, либо член группы и остальная ее часть (позиция которой обычно персонифицируется лидером или другим активным членом группы).

«Психологические конфликты разных видов в своей основе являются интерсубъектными, т.к. конфликт всегда развивается между субъектами - представителями групп, участниками интерперсонального взаимодействия или в виде конфликта с самим собой» [9, 125].

С учетом мотивации конфликта и субъективного восприятия ситуации Г.И. Козырев [17] выделяет следующие виды конфликтов:

Ложный конфликт - субъект воспринимает ситуацию как конфликтную, хотя реальных причин нет.

Потенциальный конфликт - существуют реальные основания для конфликта, но пока стороны или одна из них в силу тех или иных причин (например, из-за недостатка информации) еще не осознали ситуацию как конфликтную.

Истинный конфликт - реальное столкновение между сторонами. Истинный конфликт может быть:

Конструктивный - возникший на основе реально существующих между сторонами противоречий;

Случайный - возникший по недоразумению или случайному

стечению обстоятельств;

Смещенный - возникший на ложном основании, когда истинная причина скрыта;

Неверно приписанный конфликт - когда истинный субъект конфликта находится «за кулисами» события, а в конфликте задействованы стороны, не имеющие к нему отношения (например, человека ложно обвиняют в преступлении).

Если за основание классификации взять психическое состояние и соответствующее этому состоянию поведение людей в конфликтных ситуациях, тогда конфликты делятся на рациональные и эмоциональные. В зависимости от целей конфликта и его последствий, конфликты подразделяют на конструктивные (функциональные) и деструктивные (дисфункциональные).

Если различать конфликты по их источникам, то наиболее часто встречаются следующие [16,51]: Структурные, инновационные, позиционные конфликты, конфликты справедливости, соперничество за ресурсы, динамические конфликты.

Структурные конфликты

Причиной структурных конфликтов являются противоречия в задачах, решаемых сторонами конфликта.

Инновационные конфликты

Они возникают с неизбежностью каждый раз, когда в организациях что-то меняется. Любое нововведение в той или иной степени затрагивает интересы многих сотрудников. Кто-то перемещается на другую должность, кто-то должен взять на себя дополнительную нагрузку, в каких-то звеньях меняются взаимоотношения и т. д.

Позиционные конфликты

Позиционные конфликты, или конфликты значимости, очень напоминают детские споры на тему «кто главнее». Такие конфликты возникают как на межличностном, так и на межгрупповом уровне. На межличностном уровне и на уровне личность-группа конфликты значимости часто возникают на почве действительной или кажущейся недооценки вклада личности, ее роли в решении задач организации.

Конфликты справедливости

Конфликты справедливости возникают на почве расхождений в оценке трудового вклада и сфере распределения материального вознаграждения. Как правило, конфликты этого типа возникают по вертикали и связаны с неясностью или неопределенностью критериев оплаты труда и премирования.

Соперничество за ресурсы

Соперничество за ресурсы существует в организации всегда. Характер конфликта оно принимает тогда, когда исполнители, между которыми распределяется тот или иной ресурс, ставят в зависимость от его получения своих служебных задач. Невыполнение какой-то производственной задачи воспринимается как личная неудача, хотя с имеющимися в распоряжении ресурсами эту задачу невозможно решить.

Динамические конфликты

Эти конфликты имеют социально-психологическую природу и обычно возникают в новых коллективах, где еще не устоялась неформальная структура. Любая группа проходит определенные этапы развития, в том числе этапы сплочения и борьбы за лидерство. Быстрее всего группа сплачивается на почве борьбы против общего врага. Если не удается найти такого врага вне группы, то группа выдвигает кандидата на эту роль из своих рядов, превращая его в виновника всех неудач.

Выделяют функциональные и дисфункциональные последствия конфликта[4,9,16,17,18,19,24,26 и др.]:

Функциональное последствие конфликта - решение проблемы таким путем, который приемлем для всех сторон, в результате чего люди будут больше чувствовать свою причастность к осуществлению общих задач. К позитивным последствиям можно отнести и снижение возможности «стадного» мышления, синдрома «покорности», когда подчиненные не высказывают идей, которые, как они считают, противоречат идеям их руководителей. Конфликт может улучшить качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и анализ ситуации ведут к лучшему ее пониманию; причины отделяются от следствий, и разрабатываются добавочные критерии их оценки. Через конфликт члены группы могут смоделировать возможные проблемы еще до того, как решение начнет выполняться [17, 82].

Межличностный тип конфликта, возможно, самый распространенный. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю.

Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей отличаются в корне.

Каждая из участвующих в конфликте сторон делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое, поэтому конфликт ассоциируется с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, напряжением и другими эмоционально-негативными явлениями.

Таким образом, можно сказать, что межличностные конфликты относятся к одному из самых тяжелых, разрушающих социальнопсихологический климат коллектива, видов конфликтов.

Конфликты могут выполнять функции как позитивные, так и негативные (табл. 1)[9]:

Таблица 1 Функции конфликтов

|  |  |
| --- | --- |
| Позитивные функции | Негативные функции |
| Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами | Большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте |
| Получение новой информации об оппоненте | Увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социальнопсихологического климата в коллективе |
| Сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом | Представление о побежденных группах как о врагах |
| Стимулирование к изменениям и развитию | Чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе |
| Снятие синдрома покорности у подчиненных | После завершения конфликта - уменьшение степени сотрудничества между частью коллектива |
| Диагностика возможностей оппонентов | Сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта») |

Причины, вызывающие конфликты, так же разнообразны, как и сами конфликты.

.3 Основные причины межличностных конфликтов в организации

Анализу причин возникновения межличностных конфликтов посвящены многие исследования современных авторов. Большинство из них указывают на две группы причин конфликтов: объективные и субъективные.

Возможность конфликтов,справедливо подчеркивает Г.Фомин [1], заложена в существе самой человеческой жизни. Причины конфликтов коренятся в аномалиях общественной жизни и несовершенстве самого человека. Среди причин, порождающих конфликты, следует назвать прежде всего социально-экономические, политические и нравственные. Они являются питательной средой для возникновения различного рода конфликтов. На возникновение конфликтов оказывают влияние психофизические и биологические особенности людей.

Конфликты занимают значительное место в жизни каждого человека, поскольку последствия некоторых конфликтов бывают слишком ощутимы на протяжении многих лет жизни. Бывает так, что в одних случаях разрешение конфликтов проходит весьма корректно и профессионально грамотно, а в других, что бывает чаще, - непрофессионально, безграмотно с плохими исходами чаще для всех участников конфликта, где нет победителей, а есть только побежденные.

Часть конфликтов являются надуманными, искусственно раздутыми, созданными для прикрытия профессиональной некомпетентности некоторыми лицами и вредны в коммерческой деятельности.

Другие же конфликты, являясь неизбежным спутником жизни любого коллектива, могут быть весьма полезны и служат импульсом для развития коммерческой деятельности в лучшую сторону.

Характерной особенностью любого конфликта является то, что ни одна из участвующих сторон не знает заранее точно и полностью всех решений, принимаемых другими сторонами, их будущее поведение, и, следовательно, каждый вынужден действовать в условиях неопределенности.

Одной из типичных причин социально-психологических межличностных конфликтов является несбалансированное ролевое взаимодействие. Теоретическая основа анализа межличностных конфликтов была разработана американским психологом Э. Берном, который предложил своеобразную сетевую модель описания взаимодействия партнеров

Каждый человек в процессе взаимодействия с окружающими вынужден играть более десятка ролей, причем далеко не всегда успешно. В предлагаемой модели каждый партнер может имитировать роль С - старшего, Р - равного или М - младшего. Если ролевое взаимодействие сбалансировано, то общение может развиваться бесконфликтно, иначе при дисбалансе ролей возможен конфликт.

Н.В. Гришина [9], изучая межличностные конфликты на ряде предприятий, выявила и систематизировала их причины.

Во-первых, конфликты вызываются факторами, препятствующими достижению людьми основной цели трудовой деятельности- получению определенных продуктов. Такими факторами могут быть: а) непосредственная технологическая взаимосвязь работников, когда действия одного из них влияют (в данном случае негативно) на эффективность действий другого (например, при работе на конвейере); б) перенос, проблем решение которых должно было идти по вертикали, на горизонтальный уровень отношений (так нехватка оборудования, инструментов нередко приводит к конфликтам между рядовыми работниками, хотя решать эту проблему должны не они, а их руководители); в) невыполнение функциональных обязанностей в системе «руководства-подчинения» (например, руководитель не обеспечивает надлежащие условия для успешной деятельности подчиненных, или, наоборот, подчиненные не выполняют соответствующих требований руководителя.

Во-вторых, конфликты на производстве вызываются факторами, препятствующими достижению людьми вторичных целей трудовой деятельности- достаточно высокого заработка, благоприятных условий труда и отдыха. К этой группе факторов относятся: а) опять-таки взаимосвязь людей, при которой достижение целей одним из них зависит и от других членов коллектива; б) нерешимость ряда организационных вопросов «по вертикали» (т.е. руководством), следствием чего может явиться обострение отношений между людьми, располагающимися на организационной горизонтали; в) функциональные нарушения в системе «руководства подчинения», препятствующие достижению личных целей как руководителем, так и подчиненным.

В-третьих, возникающие в процессе реализации трудовой деятельности конфликты нередко порождаются несоответствием поступков человека принятым в его коллективе нормам и жизненным ценностям.

Исчерпывающего списка причин, вызывающих конфликты, в том числе и в трудовой деятельности, не существует. И к причинам, только что названным, можно добавить еще немало других, порожденных организационной практикой.

Движущей силой в конфликте является любопытство или стремление человека или победить, или сохранить, или улучшить свое положение, безопасность, устойчивость в коллективе или надежда на достижение поставленной в явном или не явном виде цели.

Самая большая ошибка, по мнению Г. Гагаринской, которую может совершить руководитель в кризисной ситуации - это игнорирование конфликтов, возникающих в коллективе. В данной ситуации возможны следующие ошибочные действия: чрезмерно критическая оценка событий, постоянное игнорирование интересов работников, предъявление огромного количества претензий) [10]. По мнению другого автора - С. Климовой, «проблема нынешних трудовых конфликтов у большинства фирм состоит в том, что потенциальные противники или партнеры ошибаются по поводу мотивации других и не склонны строить договорные отношения с союзниками об условиях их участия в конфликте и об условиях разрешения конфликта с противником» [13]. Конфликты, по словам автора, могут возникать по разным причинам и также по-разному влиять на состояние дел в фирме. Автор предостерегает руководителей организаций от игнорирования проблем, возникающих внутри фирмы, и говорит об опасности последних, так как они могут отличаться разрушительными результатами.

В конфликте важно проявлять интерес и заботу к работникам. Никогда не откладывать решение разногласий на потом, необходимо активно поддерживать сотрудничество внутри организации.

Анализируя конфликты, автор считает целесообразным «обращать внимание на стороны конфликта, на промежуточные и конечные цели участников конфликта и на то, при каких условиях следует ожидать, что данный конфликт может привести к обострению ситуации» [45].

Вместе с тем признается, что простые схемы разрешения конфликта не всегда эффективны, а часто даже усугубляют его, переводя из категории бурно развивающихся и краткосрочных в вяло текущий, систематически обостряющийся без видимых очертаний периода его полного разрешения.

Во многом такое положение обусловливается неправильным представлением руководителя о природе конкретного конфликта и использованием несоответствующего инструментария.

По мнению Е. Поповой [41], в наше время конфликты в организациях не только возможны, но и желательны. Вся проблема, по словам автора, заключается в умении управлять ими. Проблема конфликта в организации содержится в том, какую позицию в нем занимает руководитель, знает ли он сильные и слабые стороны данной организации. Самой большой ошибкой руководителя в управлении этой ситуацией становится игнорирование проблемы. Автор говорит, что конфликты могут развиваться различным образом, следовательно, возможны различные методы их преодоления (например, структурные и межличностные).

Для решения конфликта важно знать все его скрытые и явные причины, провести анализ различных позиций и интересов сторон и сконцентрировать внимание именно на интересах, т.к. в них решение проблемы.

К сожалению, практика показывает, что нет универсальных способов преодоления конфликта.

Выводы по первой главе

Обобщая вышесказанное, выделим некоторые позитивные (конструктивные (4, 253-254, 259-260)) функции конфликта:

Конфликт вскрывает и разрешает противоречия, тем самым выводя отношения конфликтующих сторон на новый уровень, своевременно выявленный и разрешенный конфликт, может предотвратить более тяжелые конфликты с более серьезными последствиями;

В состоянии конфликта люди более четко сознают как свои, так и противостоящие им интересы, полнее выявляют существование объективных проблем и противоречий общественного развития, внешний конфликт способствует внутригрупповому единению, помогает находить друзей и союзников, выявляет врагов и недоброжелателей;

в коллективе конфликт выполняет функции стабилизации и интеграции внутригрупповых и межгрупповых связей, позитивно разрешенный конфликт снижает напряженность отношений, придает им динамичность, поощряет творчество и инновации;

конфликт способствует активному поиску и анализу информации, позволяет более объективно оценить соотношение сил, собственный потенциал, что позволяет оперативно реагировать и принимать решения, возможно, связанные с необходимостью изменений в себе самом или своей группе, мобилизует внутренние ресурсы;

конфликт выявляет позиции, интересы и цели участников и тем самым способствует сбалансированному решению возникающих проблем, в коллективе он играет роль «предохранительного клапана», своевременно выявляя накопленное недовольство и напряженность и сохраняя при этом структуру и иерархию группы в целом.

Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться следующие дисфункциональные (дестркутивные (4, 255-256)) последствия:

неудовлетворенность, плохое настроение, рост текучести кадров и снижение производительности;

уменьшение степени сотрудничества в будущем;

излишняя преданность своей группе и усиление непродуктивной конкуренции с другими группами/отделами в организации;

необъективное отношение к противоположной стороне, представление целей другой стороны отрицательными, а своих - положительными;

уменьшение общения и взаимодействия между сторонами вплоть до полного его отсутствия, нарастание враждебности между сторонами;

смещение целей - придание большего значения «победе в конфликте», чем решению реальной проблемы;

слишком большие моральные и материальные потери.

В заключение всего вышесказанного отметим, что для современной психологии характерно признание двойственной природы конфликта, в том числе и его позитивной роли. Общепризнанная ценность конфликтов в том, что они предотвращают окостенение системы, открывают дорогу инновациям. Конфликт - это стимул к изменениям, это вызов, требующий творческой реакции.

Как уже отмечалось ранее, проблема межличностного конфликта неразрывно связана, с одной стороны, с вопросом межличностного общения, с другой стороны, с проблемой внутриличностных психических явлений. Поэтому можно сделать вывод, что для понимания природы межличностного конфликта следует начать с исследования внутреннего мира его субъектов (человека). Только поняв противоречивость внутреннего мира человека, можно увидеть и осознать причины его поведения и взаимодействия с другими людьми и миром в целом. А сам человек, в свою очередь, может все больше познавать и понимать себя только при взаимодействии с другими людьми. Поэтому межличностный конфликт может служить условием для познания и развития себя и другого. Главное понять причину и саму суть конфликта прежде всего в себе.

Итак, можно сделать вывод, что вопрос конфликтности природы человека и человеческих отношений занимает одно из первых мест среди самых обсуждаемых, интересуемых и, в то же время, не до конца разрешенных вопросов в жизни человека. Решение находится в нашем желании, истинном стремлении познать конфликт, тогда он окажется огромным полем для творчества.

Как видно, это очень сложный и многоплановый вопрос, который не рассмотреть целиком и полностью в рамках данной работы, поэтому хотелось бы раскрыть его более широко в последующем.

ГЛАВА II. ПУТИ РАЗРЕШЕНИЯ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

.1 Механизмы разрешения межличностных конфликтов в коллективах

Учитывая сложность управления межличностными конфликтами ситуациями на производстве, в каждом конкретном случае методы разрешения конфликтов должны определяться в индивидуальном порядке. Вместе с тем, существуют и общие методологические подходы. Так, Бариновы предлагают комплекс методов эффективного вмешательства в конфликт уже на этапах его анализа (табл. 1)[24].

Таблица 1. Методы эффективного вмешательства в конфликт по этапам его анализа

|  |  |
| --- | --- |
| Аспект отношений | Экспертный метод |
| Завоевание авторитета у сторон | Проявление, демонстрация независимости, разъяснение своих намерений |
| Определение структуры взаимоотношений сторон | Понимание внутренней структуры, структурирование взаимоотношений между центральной властью и участниками конфликта |
| Поддержание «оптимального» уровня интенсивности конфликта | Определение последствий затяжных конфликтов, исследование готовности сторон осуществлять изменения |
| Дифференциация вмешательства по видам конфликта | Выбор вмешательств, соответствующих данной классификации |
| Детализация конфликта, конфронтация, синтез | Поэтапное рассмотрение конфликта, конфронтация и исследование безвыходных ситуаций для дальнейшей детализации |
| Определение процедур достижения компромисса для каждой стороны | Рекомендация четких и ясных процедур, прекращение циклично повторяющихся обсуждений |

Можно выделить ряд эффективный структурных методов разрешения конфликта.

Разъяснение требований к работе. Одним из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт, - разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них и в какой ситуации.

Координационные и интеграционные механизмы. Еще один метод управления конфликтной ситуацией - это применение координационного механизма. Один из самых распространенных механизмов - цепь команд. Как отмечал Вебер и представители административной школы, установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться.

В управлении конфликтной ситуацией очень полезны средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и межотдельские совещания.

Общеорганизационные комплексные цели. Установление общеорганизационных комплексных целей - еще один структурный метод управления структурной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместного усилия двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели - направит усилия всех участников на достижение общей цели.

Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует сформулировать цели для своего отдела, а не для каждой смены в отдельности. аналогичным образом, установление четко сформулированных целей для всей организации в целом также будет способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их собственной функциональной области. Изложение высших принципов (ценностей) организации раскрывает содержание комплексных целей. Компания старается уменьшить возможности конфликта, излагая общеорганизационные комплексные цели, чтобы добиться большей слаженности и деятельности всего персонала[27].

Структура системы вознаграждений. Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений и поощрений тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогая людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

Руководитель может использовать также следующие инструменты (стили) разрешения конфликтов:

Уклонение. Этот стиль характеризуется подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Один из способов разрешения конфликта - это не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы.

Сглаживание. Этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что «мы все - одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку».

Принуждение. В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Конфликт можно взять под контроль, показав, что обладаешь самой сильной властью, подавляя своего противника, вырывая у него уступку по праву начальника. Этот стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

Компромисс. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшему по важному решению может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернативы. Такой компромисс означает согласие только во избежание ссоры, даже если при этом происходит отказ от благоразумных действий. Такой компромисс - это удовлетворенность тем, что доступно, а не упорный поиск того, что является логичным в свете имеющихся фактов и данных.

Решение проблемы. Данный стиль - признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации. Расхождение во взглядах рассматривается как неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. Эмоции можно устранить лишь путем прямых диалогов с лицом, отличный от вашего взгляд. Глубокий анализ и разрешение конфликта возможны, только для этого требуется зрелость и искусство работы с людьми... Такая конструктивность в разрешении конфликта (путем решения проблемы) способствует созданию атмосферы искренности, столь необходимой для успеха личности и компании в целом.

Таким образом, в сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенным для принятия здравого решения, появление конфликтующих мнений надо даже поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы. Другие стили тоже могут с успехом ограничивать или предотвращать конфликтные ситуации, но они не приведут к оптимальному решению вопроса, потому что не все точки зрения были изучены одинаково тщательно. Из исследований известно, что высокоэффективные компании в конфликтных ситуациях пользовались стилем решения проблем больше, чем малоэффективные компании. В этих высокоэффективных организациях руководители открыто обсуждали свои расхождения во взглядах, не подчеркивая разногласий, но и не делая вида, что их вовсе не существует. Они искали решение пока, наконец, не находили его [4].

.2 Способы управления межличностными конфликтами в организации

межличностный конфликт поведение

Многие специалисты, занимающиеся вопросами разрешения конфликтов профессионально, говорят, что процесс управления конфликтами зависит от множества факторов, значительная часть которых плохо поддается управляющему воздействию. Например, взгляды личности, мотивы и потребности индивидов, групп. Сложившиеся стереотипы, представления, предрассудки, предубеждения могут иногда свести на нет усилия тех, кто вырабатывает решения. В зависимости от вида конфликта поиском решений могут заниматься разные службы: руководство организации, служба управления персоналом, отдел психолога и социолога, профсоюзный комитет, стачком, милиция, суды.

Решение конфликта представляет собой устранение полностью или частично причин, породивших конфликт, либо изменение целей участников конфликта.

Управление конфликтами - это целенаправленное воздействие по устранению (минимизация) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта.

Существует достаточно много методов управления конфликтами. Укрупненно их можно представить в виде нескольких групп, каждая из которых имеет свою область применения:

внутриличностные, т.е. методы воздействия на отдельную личность;

структурные, т.е. методы по устранению организационных конфликтов;

межличностные методы или стили поведения в конфликтов;

переговоры;

ответные агрессивные действия, эту группу методов применяют в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих групп.

Внутриличностные методы заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека. Некоторые авторы предлагают использовать способ “я - высказывание”, т.е. способ передачи другому лицу вашего отношения к определенному предмету, без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение.

Этот способ помогает человеку удержать позицию, не превращая другого в своего врага. “Я - высказывание” может быть полезно в любой обстановке, но оно особенно эффективно, когда человек рассержен, раздражен, недоволен. Следует сразу оговориться, что применение данного подхода требует практики и навыков, но это бывает оправданным в дальнейшем. “Я - высказывание” построено так, чтобы позволить высказать личности свое мнение о создавшейся ситуации, выразить свои пожелания. Оно особенно полезно, когда человек хочет передать что-то другому, но не хочет, чтобы тот воспринял это негативно и перешел бы в атаку[3].

Например, придя утром на работу, вы обнаруживаете, что кто-то передвинул все на вашем столе. Вы хотите, чтобы больше этого не повторялось, но и портить отношения с сотрудниками нежелательно. Вы заявляете: ”Когда мои бумаги передвигают на моем столе, меня это раздражает. Мне хотелось бы в будущем находить все, как я оставляю перед уходом”.

Компоновка заявлений от “я” состоит из: события, реакций индивида, предпочитаемого исхода для личности.

Событие. Создавшаяся ситуация с учетом применяемого метода требует краткого объективного описания без использования субъективных и эмоционально окрашенных выражений. Можно так начать фразу: “Когда на меня кричат…”, ”Когда на моем столе разбрасывают мои вещи…”, ”Когда мне не говорят, что я был вызван к начальнику…”.

Реакция индивида. Четкое высказывание, почему вас раздражают именно такие поступки окружающих, помогает им понять вас, а когда вы говорите от “я”, не нападая на них, но такая реакция может подтолкнуть окружающих на изменение своего поведения. Реакция может быть эмоциональной: “я обижен на вас…”, ”я буду считать, что меня вы не понимаете…”, ”я решаю все делать сам…”.

Предпочитаемый исход события. Когда индивид высказывает свои желания об исходе конфликта, желательно предложить несколько вариантов. Правильно составленное “я - высказывание”, в котором пожелания индивида не сводятся к тому, чтобы партнер сделал только выгодное для него, подразумевает возможность открытия новых вариантов решений.

Структурные методы, т.е. методы воздействия преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования и т.д. К таким методам относятся: разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, общеорганизационные цели, использование систем вознаграждения.

Разъяснение требований к работе является одним из эффективных методов управления и предотвращения конфликтов. Каждый специалист должен четко представлять, какие результаты от него требуются, в чем состоят его обязанности, ответственность, пределы полномочий, этапы работы. Метод реализуется в виде составления соответствующих должностных инструкций (описаний должности), распределения прав и ответственности по уровням управления[2],

Координационные механизмы представляют собой использование структурных подразделений в организации, которые в случае необходимости могут вмешаться и разрешить спорные вопросы между ними.

Общеорганизационные цели. Данный метод предполагает разработку или уточнение общеорганизационных целей с тем, чтобы усилия всех сотрудников были объединены и направлены на их достижение.

Система вознаграждений. Стимулирование может быть использовано как метод управления конфликтной ситуацией, при грамотном оказании влияния на поведение людей можно избежать конфликтов. Важно, чтобы система вознаграждения не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп. Например, если вознаграждать руководителей отделов сбыта только за увеличение объема продаж, то это может привести к противоречию с намеченным уровнем получения прибыли. Руководители этих отделов могут увеличить объемы сбыта, предлагая большие скидки и тем самым снижая уровень средней прибыли компании.

Межличностные методы. При создании конфликтной ситуации или начале развертывания самого конфликта его участникам необходимо выбрать форму, стиль своего дальнейшего поведения с тем, чтобы это в наименьшей степени отразилось на их интересах.

К. Томас и Р. Килменн выделили следующие пять основных стилей поведения в конфликтной ситуации: приспособление, уступчивость; уклонение; противоборство; сотрудничество; компромисс.

Основу классификации составляют два независимых параметра: 1)степень реализации собственных интересов, достижения своих целей, 2)уровень кооперативности, учет интересов другой стороны.

Рассмотрим подробнее эти стили поведения.

Уклонение (избегание, уход). Данная форма поведения выбирается тогда, когда индивид не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции, уклоняется от спора. Этот стиль предполагает тенденцию ухода от ответственности за решения. Такое поведение возможно, если исход конфликта для индивида не особенно важен, либо, если ситуация слишком сложна и разрешение конфликта потребует много сил у его участников, либо у индивида не хватает власти для решения конфликта в свою пользу.

Противоборство, конкуренция характеризуется активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей: применением власти, принуждения, других средств давления на оппонентов, использованием зависимости других участников от него. Ситуация воспринимается индивидом как крайне значимая для него, как вопрос победы или поражения, что предполагает жесткую позицию по отношению к оппонентам и непримиримый антагонизм к другим участникам конфликта в случае их сопротивления.

Уступчивость, приспособление. Действия индивида направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий за счет собственных интересов. Данный подход возможен, когда вклад индивида не слишком велик или когда предмет разногласия более существен для оппонента, чем для индивида. Такое поведение в конфликте используется, если ситуация не особенно значима, если важнее сохранить хорошие отношения с оппонентом, чем отстаивать свои собственные интересы, если у индивида мало шансов на победу, мало власти.

Сотрудничество означает, что индивид активно участвует в поиска решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия, но не забывая при этом и свои интересы. Предполагается открытый обмен мнениями, заинтересованность всех участников конфликта в выработке общего решения. Данная форма требует положительной работы и участия всех сторон. Если у оппонентов есть время, а решение проблемы имеет для всех важное значение, то при таком подходе возможно всестороннее обсуждение вопроса, возникших разногласий и выработка общего решения с соблюдением интересов всех участников.

При компромиссе действия участников направлены на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет. Такой стиль поведения применим при условии, что оппоненты обладают одинаковой властью, имеют взаимоисключающие интересы, у них нет большого резерва времени на поиск лучшего решения, их устраивает промежуточное решение на определенный период времени.

Стили избегания и уступчивости не предполагают активного использования конфронтации при решении конфликта. При противоборстве и сотрудничестве конфронтация является необходимым условием выработки решения. Учитывая, что решение конфликта предполагает устранение причин, его породивших, можно сделать вывод, что только стиль сотрудничества реализует данную задачу полностью. При избегании и уступчивости решение конфликта откладывается, а сам конфликт переводится в скрытую форму. Компромисс может принести лишь частичное разрешение конфликтного взаимодействия, так как остается достаточно большая зона взаимных уступок, а полностью причины не устранены.

В некоторых случаях считается, что конфронтация в разумных, контролируемых пределах более продуктивна с точки зрения решения конфликта, чем сглаживание, избегание и даже компромисс, хотя данного утверждения придерживаются не все специалисты. Вместе с тем встает вопрос о цене победы и что представляет собой поражение для другой стороны. Это крайне сложные вопросы при управлении конфликтами, так как важно, чтобы поражение не явилось базой формирования новых конфликтов и не привело бы к расширению зоны конфликтного взаимодействия.

Переговоры представляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности индивида. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

Для того чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий:

существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте;

отсутствия значительного различия в возможностях (силе) субъектов конфликта;

участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации.

Каждый конфликт в своем развитии проходит несколько этапов (табл. 2).

Таблица 2. Возможность переговоров в зависимости от этапа развития конфликта

|  |  |
| --- | --- |
| Этапы развития конфликта | Возможности переговоров |
| напряженность несогласие | переговоры проводить рано, еще не все составляющие конфликта определились |
| соперничество, враждебность | переговоры рациональны |
| агрессивность | переговоры с участием третьей стороны |
| насилие военные действия | переговоры невозможны, целесообразны ответные агрессивные действия |

На некоторые из них переговоры могут быть не приняты, так как еще рано, а на других будет уже поздно их начинать и тогда возможны только ответные агрессивные действия.

Считается, что переговоры целесообразно вести только с теми силами, которые имеют власть в сложившейся ситуации и могут повлиять на исход события. Можно выделить несколько групп, чьи интересы затрагиваются в конфликте:

первичные группы - затронуты их личные интересы, они сами участвуют в конфликте, но не всегда от этих групп зависит возможность успешного ведения переговоров, вторичные группы - затронуты их интересы, но эти силы не стремятся к открытому проявлению своей заинтересованности, их действия скрыты до определенного времени. Могут существовать еще и третьи силы, также заинтересованные в конфликте, но еще более скрытые. Примером существования множества сил за внешним проявлением одного конфликта является “югославский кризис”.

Правильно организованные переговоры проходят последовательно несколько стадий:

подготовка к началу переговоров (до открытия переговоров);

предварительный отбор позиции (первоначальные заявления участников об их позиции в данных переговорах);

поиск взаимоприемлемого решения (психологическая борьба, установление реальной позиции оппонентов);

завершение (выход из возникшего кризиса или переговорного тупика).

Подготовка к началу переговоров. Перед началом любых переговоров крайне важно хорошо к ним подготовиться: провести диагностику состояния дел, определить сильные и слабые стороны участников конфликта, спрогнозировать расстановку сил, выяснить, кто будет вести переговоры и интересы какой из групп они представляют.

Кроме сбора информации, на этой стадии необходимо четко сформулировать свою цель участия в переговорах. В этой связи следует ответить на такие вопросы:

в чем состоит основная цель проведения переговоров (табл.3)?

какие есть в распоряжении альтернативы? Реально переговоры проводятся для достижения результатов, которые были бы наиболее желательными и допустимыми;

если соглашение не будет достигнуто, как это отразится на интересах обеих сторон?

в чем состоит взаимозависимость оппонентов и как это выражается внешне?

Также прорабатываются процедурные вопросы: где лучше проводить переговоры? какая атмосфера ожидается на переговорах? важны ли в будущем хорошие отношения с оппонентом?

Опытные переговорщики считают, что от данной стадии, если она правильно организована, на 50% зависит успех всей дальнейшей деятельности.

Таблица 3. Возможные цели и результаты участия в переговорах

|  |  |
| --- | --- |
| Формулировка целей | Возможные результаты |
| отражают в максимальной степени наши интересы | наиболее желательные для нас результаты |
| учитывают наши интересы | допустимые результаты |
| практически не учитывают наши интересы | неприемлемые результаты |
| ущемляют наши интересы | совершенно неприемлемые |

Вторая стадия переговоров - первоначальный отбор позиции (официальные заявления участников переговоров). Эта стадия позволяет реализовать две цели участников переговорного процесса: показать оппонентам, что их интересы вам известны и вы их учитываете; определить поле для маневра и попытаться оставить в нем как можно больше места для себя.

Обычно переговоры начинаются с заявления обеих сторон об их желаниях и интересах. При помощи фактов и принципиальной аргументации (например, “задачи компании”, ”общий интерес”) стороны пытаются укрепить свои позиции.

Если переговоры проходят с участием посредника (ведущего, переговорщика), то он должен каждой стороне дать возможность высказаться и сделать все от него зависящее, чтобы оппоненты не перебивали друг друга.

Кроме того, ведущий определяет факторы сдерживания сторон и управляет ими: допустимое время на обсуждаемые вопросы, последствия от невозможности прийти к компромиссу. Предлагает способы принятия решений: простое большинство, консенсус. Определяет процедурные вопросы.

Третий этап переговоров состоит в поиске взаимоприемлемого решения, психологической борьбе.

На этом этапе стороны определяют возможности друг друга, насколько реальны требования каждой из сторон и как их выполнение может отразиться на интересах другого участника. Оппоненты представляют факты, выгодные только им, заявляют о наличии у них всевозможных альтернатив. Здесь же возможны различные манипуляции и психологическое давление на ведущего, захватить инициативы всеми возможными способами. Цель каждого из участников - добиться равновесия или небольшого доминирования[4, 7].

Задача посредника на данном этапе - увидеть и привести в действие возможные комбинации интересов участников, способствовать внесению большого количества вариантов решений, направить переговоры в русло поиска конкретных предложений. В случае, если переговоры начинают приобретать резкий характер, задевающий одну из сторон, ведущий должен найти выход из создавшегося положения.

Четвертый этап - завершение переговоров или выход из тупика.

К этому этапу уже существует значительное количество различных вариантов и предложений, но соглашение по ним еще не достигнуто. Время начинает поджимать, увеличивается напряженность, требуется принятие какого-то решения. Несколько последних уступок, сделанных обеими сторонами, могут спасти дело. Но здесь важно для конфликтующих сторон четко помнить, какие уступки не влияют на достижение их основной цели (см. предыдущую таблицу), а какие сводят на нет всю предыдущую работу.

Председательствующий, используя данную ему власть, регулирует последние разногласия и приводит стороны к компромиссу.

Общие рекомендации по решению конфликтной ситуации могут быть сведены к следующему.

Признать существование конфликта, т.е. признать наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить самих этих участников. Практически эти вопросы не так просто решить, бывает достаточно сложно сознаться и заявить вслух, что ты находишься в состоянии конфликта с сотрудником по какому-то вопросу. Иногда конфликт существует уже давно, люди страдают, а открытого признания его нет, каждый выбирает свою форму поведения и воздействия на другого, однако совместного обсуждения и выхода из создавшейся ситуации не происходит.

Определить возможность переговоров. После признания наличия конфликта и невозможности его решить “с ходу” целесообразно договориться о возможности проведения переговоров и уточнить, каких именно переговоров: с посредником или без него и кто может быть посредником, равно устраивающим обе стороны.

Согласовать процедуру переговоров. Определить, где, когда и как начнутся переговоры, т.е. оговорить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время начала совместной деятельности.

Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта. Основная проблема состоит в том, чтобы определить в совместно используемых терминах, что является предметом конфликта, а что нет. Уже на этом этапе вырабатываются совместные подходы к проблеме, выявляются позиции сторон, определяются точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций.

Разработать варианты решений. Стороны при совместной работе предлагают несколько вариантов решений с расчетом затрат по каждому из них, с учетом возможных последствий.

Принять согласованное решение. После рассмотрения ряда возможных вариантов, при взаимном обсуждении и при условии, что стороны приходят к соглашению, целесообразно это общее решение представить в письменном виде: коммюнике, резолюции, договоре о сотрудничестве и т.д. В особо сложных или ответственных случаях письменные документы составляются после каждого этапа переговоров.

Реализовать принятое решение на практике. Если процесс совместных действий заканчивается только принятием проработанного и согласованного решения, а дальше ничего не происходит и не меняется, то такое положение может явиться детонатором других, более сильных и продолжительных конфликтов. Причины, вызвавшие первый конфликт, не исчезли, а только усилились невыполненными обещаниями. Повторные переговоры проводить будет намного сложнее.

Таким образом, управленческое действие во многих вариациях не только допустимо, но и необходимо воспринимать в качестве конфликтного, особенно с учетом того фактора, что оптимизация конфликта лишь в научных дискуссиях рассматривается в абстрактно-позитивном ключе, а в реальной жизни она производится, как правило, в интересах конкретного социального субъекта. Управление конфликтом в определенном ракурсе становится конфликтным управлением, управлением, имеющим в основе инициирование одного конфликта в целях редукции другого. Другими словами, несколько маленьких конфликтов могут в значительной степени нейтрализовать один большой.

Вот как это происходит: аналитическое пространство конфликта содержит в себе бесконечно большой набор показателей, однако в каждом случае они выливаются примерно в одинаковую сумму. В одних случаях эта сумма складывается из немногих крупных и чрезвычайно опасных конфликтов, а в других происходит ее дробление на огромное количество конфликтов незначительных, не подрывающих общественную стабильность в целом. Инициируя маленькие конфликты, мы “распыляем”, “растворяем” в них большой конфликт (как имеющийся, так и потенциальный). Частые маленькие конфликты снимают давление в некоторой части общества, а блокирование, недопущение таких конфликтов, напротив, повышает его.

Чтобы избежать ненужных конфликтных ситуаций в условиях производства, надо постоянно совершенствовать систему управленческих отношений. Эффективна такая организационная структура, при которой руководителю подчинено не более трех-четырех подразделений, а низовые организации насчитывают не более семи-восьми человек. В западной литературе часто называется основной закон любого учреждения: сотрудник должен непосредственно подчиняться только стоящему на ступень выше и непосредственно руководить только стоящим на ступень ниже.

Западные конфликтологи рекомендуют для эффективного управления конфликтным взаимодействием составлять картограмму конфликта.

При составлении картограммы сначала определяется суть проблемы конфликта, его природа. Далее выясняется, кто вовлечен в конфликт. В той мере, в какой вовлеченные в конфликт люди имеют какие-то общие потребности по отношению к данному конфликту, их можно сгруппировать вместе. Затем определяются потребности и опасения каждого из участников конфликтной ситуации, связанной с данной проблемой. Графически отображая потребности и опасения, руководитель создает условия для более широкого набора потенциальных решений. Составление картограммы ограничивает дискуссию определенными формальными рамками, что обычно помогает избежать чрезмерного проявления эмоций.

Процесс управления конфликтом состоит из четырех этапов: институционализации, легитимизации, структурирования и редукции конфликта.

Институционализация конфликта - это устранение его стихийности, внесение в ситуацию определенных принципов и правил. Она позволяет сделать развитие конфликта предсказуемым, неинституционализированный конфликт часто сопровождается не поддающимся контролю взрывом недовольства. Проблема институциональной процедуры с точки зрения конфликтологии не сводится к форме этой процедуры, а предполагает наличие добровольного согласия, готовности людей соблюдать тот или иной порядок. Более того, если какое-то правило (норма) не отвечает некоторым реалиям (перестало быть легитимным), а другое, отвечающее новым условиям, не принято, то роль эффективной институциональной процедуры может выполнять и совершенно незаконный с точки зрения юриспруденции акт.

Легитимизация конфликта стимулирует добровольность желания выполнить предложенное решение.

Структурирование конфликтующих групп является еще одной важной ступенью управления конфликтом. Коль скоро управление предполагает деятельность, направленную на приведение несовместимых интересов в соответствие с некоторыми нормами, возникает необходимость постановки вопроса о носителях этих интересов. Когда наличие некоторого интереса фиксируется объективно, но его субъект неясен или распылен, говорить о близкой оптимизации конфликта не приходится. Напротив, в перспективе следует ожидать его обострения. Если же группы структурированы, появляется возможность изменения их силового потенциала. Это, в свою очередь, позволяет установить неформальную иерархию влияния в обществе, что объективно сдерживает эскалацию межгруппового конфликта.

Количественные и качественные характеристики участников рано или поздно выявляются “сами собой”. Умелое же управление конфликтом может активизировать данный процесс и тем самым ускорить достижение конечного позитивного результата.

Последним, завершающим этапом управления конфликтом выступает редукция, т. е. последовательное ослабление его за счет перевода на другой уровень.

Следует подчеркнуть еще раз важность точного определения проблемы конфликта и того, насколько она затрагивает интересы каждого участника противостояния. Чтобы эффективно управлять развитием конфликта, необходимо с максимальной точностью составить его диагноз. Идеальным является восприятие конфликта таким, каков он есть на самом деле. Достижение соответствия между субъективной оценкой данного конфликта руководителем и состоянием объективного развития противостояния представляет собой серьезную задачу, решить которую практически бывает очень трудно.

Недооценка конфликта может привести к тому, что его анализ будет проведен поверхностно и высказанные на основе такого анализа предложения окажутся малопригодными. Недооценка конфликта может иметь объективные и субъективные причины. Объективные - зависят от состояния информационных и коммуникационных систем, а субъективные - от неспособности или нежелания отдельного человека соответствующим образом оценить возникшую ситуацию.

Вредна не только недооценка, но и переоценка существующего противостояния. В этом случае предпринимаются усилия гораздо большие, чем это действительно необходимо. Переоценка конкретного конфликта или перестраховка в отношении возможности конфликтного инцидента может привести к обнаружению конфликта там, где его в действительности нет. Это часто способствует искусственному порождению мнимых конфликтов или таких ситуаций, при которых люди начинают усматривать наличие конфликтов в несущественных противоречиях и спорах. Это приводит к отрицательным последствиям, порождает взаимное недоверие, подозрительность и т. п. В литературе и на практике получает все большее распространение метод анализа напряженности и прогноза конфликтов по измерению степени неудовлетворенности (условиями труда, быта, существующими отношениями, статусом и т. п.). Этот метод разработан социологами Нижнекамска и применялся сначала в химической промышленности для предупреждения руководителей, о возможных точках социального взрыва. Методологически это означает использование способа само отрицающего прогноза, т. е. прогноза, который, должен быть опровергнут практикой.

Неудовлетворенность - универсальный показатель конфликтности. Его важное достоинство - измеряемость. Безусловно, оценочную силу этот показатель имеет только в сочетании с другими признаками конфликта. Неудовлетворенность, определенная путем социологических опросов, сопоставляется с выявлением неблагоприятных, точнее плохих, условий жизни, объективно ставящих людей перед необходимостью сопротивления. Важную роль играют формы проявления неудовлетворенности. Если недовольство ограничивается разговорами между его носителями в узком кругу сослуживцев “в курилке”, то опасность возникновения конфликтов еще невелика. Другое дело, если поведенческая неудовлетворенность проявляется в неисполнении трудовых обязанностей, в обструкциях руководству, массовых увольнениях, забастовках и т. п. Показателем неудовлетворенности является также массовость охвата, т. е. реальное число людей, вовлеченных в конфликт.

Процесс управления конфликтом во многом зависит от позиции, которую занимает руководитель, от его собственных интересов, а также от того, к каким средствам он прибегает, чтобы не допустить разрастания конфликта. В выборе этих средств руководитель не всегда достаточно свободен. В его распоряжении могут быть весьма ограниченные возможности противодействия начавшемуся конфликту. По крайней мере, два обстоятельства рекомендуется учитывать практически в любой ситуации. Во-первых, реакцию, какую могут вызвать те или иные из предпринимаемых мер со стороны как непосредственных участников конфликта, так и сил, соблюдающих временный нейтралитет. Во-вторых, нормы морали, привычки и обычаи, господствующие в конкретной организации и регулирующие поведение людей в спокойной обстановке и в моменты конфликтов. Необходимо считаться с реальными возможностями, конкретной ситуацией и общественным мнением, избегать как слишком слабых, так и слишком сильных средств воздействия.

Подводя итог, можно предложить руководителю организации следующие этапы работы по управлению конфликтом. Вы начинаете с работы над своими эмоциями и берете их под свой контроль. Затем внимательно выслушиваете другую сторону, ее интересы, нужды и желания и даете при этом понять, что слова другого человека и других людей услышаны вами. При этом вы излагаете собственные желания и интересы, описывая их как можно конкретнее (и честнее). Наконец, вы переходите к стадии сбора интуитивно найденных решений, количество которых не следует ограничивать. После этого вы рассматриваете все возможные варианты, выбирая оптимальный, который удовлетворяет обе стороны. Ваш конфликт будет разрешен, и каждый из участников будет в выигрыше.

Выводы по второй главе

В заключении можно сказать, что умелое поведение и, как следствие, разрешение конфликта может быть получено при учете менеджером личностных качеств каждого члена коллектива, его темперамента, характера, интересов. Но зато в конечном итоге можно иметь коллектив друзей, сплоченных общей идеей, где ссоры могут уже не нести значения и не затрагивать душевных качеств индивида.

Несмотря на то, что взаимоотношениям с другими людьми должны способствовать мир и гармония, конфликты неизбежны. Каждый здравомыслящий человек должен обладать умением эффективно улаживать споры и разногласия, чтобы ткань общественной жизни не рвалась с каждым конфликтом, а, наоборот, крепла вследствие роста умения находить и развивать общие интересы.

Для разрешения конфликта важно иметь в своем распоряжении различные подходы, уметь гибко пользоваться ими, выходить за пределы привычных схем и чутко реагировать на возможности и поступать и мыслить по-новому. В то же время можно использовать конфликт как источник жизненного опыта, самовоспитания и самообучения.

Конфликты могут быть превращены в прекрасный учебный материал, если в последующем найдете время на то, чтобы вспомнить, что привело к конфликту и что происходило в конфликтной ситуации. Тогда можно будет узнать больше о самом себе, о вовлеченных в конфликт людях или об окружающих обстоятельствах, способствовавших возникновению конфликта. Это знание поможет принять правильное решение в будущем и избежать конфликта.

Изменить отношение к конфликтам практически означает изменить взгляд на жизнь. Попробуйте по-новому взглянуть на конфликты, и вы сможете уверенно и даже творчески находить из них выход.

Столкнувшись со сложной ситуацией, мы иногда проявляем себя не с лучшей стороны - начинаем лелеять свои трудности вместо того, чтобы попытаться с ними справиться. "Одна из причин, почему мы такие, - говорит доктор Майкл Мэхони, - в том, что в трудные времена мы становимся чрезвычайно самокритичны". Он считает, что все отрицательные оценки и критика, начиная с самого детства, во время кризиса берут вверх. "К тому времени, когда мы становимся взрослыми, мы достигаем мастерства в искусстве самокритики и почти полностью убеждены, что наша негативная самооценка - единственно верная", отмечает Мэхони.

Взгляд на проблемы, в том числе и на конфликт, как на нечто позитивное может оказаться полезным: он способен преобразить ваше мышление и помочь найти решение.

В данной работе было проведено исследование такого понятия как конфликт, рассмотрена его классификация, изучены основные типы конфликтов, причины возникновения, стратегии поведения человека в конфликтной ситуации. Стоит отметить, что испытуемые оценивали себя. Также были найдены основных путей разрешения конфликтных ситуаций, эффективные приемы и методы по управлению администрацией по предотвращению конфликтов в будущем в организации.

ГЛАВА III. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

.1 Описание эмпирической базы и этапов исследования

База исследования. По запросу ООО «Концепт» было проведено исследование, направленное на исследование психологических причин конфликтности личности в организации. Исследование проводилось в первичном трудовом коллективе - ООО «Концепт», 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. 4).

Таблица 4 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 |

Гипотеза: более конфликтные сотрудники отдают предпочтение стратегии соперничества.

Для проверки выдвинутой гипотезы были применены следующие методы: метод наблюдения (стороннее (автор) и включенное (эксперт)), метод тестирования, социометрия, метод статистической обработки эмпирических данных с помощью программы SPSS.

В рамках метода тестирования были применены три методики: методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса, методика самооценки степени конфликтности личности и оценки экспертом степени конфликтности личности, социометрия группы. . 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

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).

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.



положительные выборы; - отрицательные выборы.

3.2 Обработка и интерпретация полученных данных

Исследование проводилось в три этапа. На первом этапе методом наблюдения была выявлена напряженность в отношениях в организации. На втором этапе было проведено тестирование, в рамках которого применялись три методики: диагностика стратегий поведения в конфликте К. Томаса, диагностика самооценки степени конфликтности и оценки экспертом степени конфликтности личности, социометрия группы. На третьем этапе был проведен экспертный опрос. Эксперт 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).

Таблица5



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

На основе оценок эксперта были выделены две подгруппы (с повышенной и пониженной конфликтностью). 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).

Данные социометрии показали, что менее конфликтные сотрудники получили больше положительных выборов, т. е. с ними предпочли бы иметь профессиональные отношения.

С помощью программы SPSS были подсчитаны корреляционные связи между диагностируемыми факторами (Приложение 4.)

В результате исследования установлено наличие связи между стратегиями поведения и конфликтностью личности. Коэффициент корреляции Пирсона (r = 0,64) показывает, стратегия соперничества по тесту К. Томаса коррелирует, согласно экспертной оценке, со степенью конфликтностью сотрудника. Стратегии сотрудничества и избегания имеют значимую отрицательную связь с конфликтностью сотрудника (r= - 0,79).

Выявлена положительная связь между самооценкой уровня конфликтности (по Ладанову) и оценкой конфликтности экспертов (r= 0,74), что говорит о внутренней валидности проведенных видов диагностики.

Нами также была обнаружена отрицательная связь между стратегией сотрудничества и самооценкой уровня конфликтности (по Ладанову) (r= -0,72), т.е. сотрудники, считающие себя неконфликтными, склонны к сотрудничеству в конфликтной ситуации

Была определена отрицательная корреляция между оценками эксперта и количеством положительных выборов по результатам социометрии (r= - 0,726), т. е. оценки независимого эксперта отражают то, что в отношениях с членами коллектива человек ведет себя конфликтно. Менее привлекательными для построения отношений в группе испытуемых являются более конфликтные личности.

Мы предполагали, что более конфликтные сотрудники отдают предпочтение стратегии соперничества. Однако, в данной выборке связи этой стратегии с самооценкой и экспертной оценкой конфликтности сотрудника оказались не значимыми. Возможно, 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, наша гипотеза не подтвердилась.

Выводы по третьей главе

Обработка результатов эмпирического исследования позволила сделать следующие выводы:

Существует связь между стратегиями поведения и конфликтностью личности. В частности, стратегия соперничества по тесту К. Томаса коррелирует, согласно экспертной оценке, со степенью конфликтностью сотрудника, а стратегии сотрудничества и избегания отрицательно связны с конфликтностью сотрудника.

Выявлена положительная связь между самооценкой уровня конфликтности (по Ладанову) и оценкой конфликтности экспертов.

Обнаружена отрицательная связь между стратегией сотрудничества и самооценкой уровня конфликтности (по Ладанову), т.е. сотрудники, считающие себя неконфликтными, склонны к сотрудничеству в конфликтной ситуации

Определена отрицательная корреляция между оценками эксперта и количеством положительных выборов сотрудника по результатам социометрии, т. е. оценки независимого эксперта отражают то, что в отношениях с членами коллектива человек ведет себя конфликтно.

Менее привлекательными для построения отношений в группе испытуемых являются более конфликтные личности.

Мы предполагали, что более конфликтные сотрудники отдают предпочтение стратегии соперничества. Однако, в данной выборке связи этой стратегии с самооценкой и экспертной оценкой конфликтности сотрудника оказались не значимыми. Возможно, 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, наша гипотеза не подтвердилась.

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 «Концепт»), 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.

Обработка результатов эмпирического исследования позволила сделать следующие выводы:

Существует связь между стратегиями поведения и конфликтностью личности. В частности, стратегия соперничества по тесту К. Томаса коррелирует, согласно экспертной оценке, со степенью конфликтностью сотрудника, а стратегии сотрудничества и избегания отрицательно связны с конфликтностью сотрудника.

Выявлена положительная связь между самооценкой уровня конфликтности (по Ладанову) и оценкой конфликтности экспертов.

Обнаружена отрицательная связь между стратегией сотрудничества и самооценкой уровня конфликтности (по Ладанову), т.е. сотрудники, считающие себя неконфликтными, склонны к сотрудничеству в конфликтной ситуации

Определена отрицательная корреляция между оценками эксперта и количеством положительных выборов сотрудника по результатам социометрии, т. е. оценки независимого эксперта отражают то, что в отношениях с членами коллектива человек ведет себя конфликтно.

Менее привлекательными для построения отношений в группе испытуемых являются более конфликтные личности.

Мы предполагали, что более конфликтные сотрудники отдают предпочтение стратегии соперничества. Однако, в данной выборке связи этой стратегии с самооценкой и экспертной оценкой конфликтности сотрудника оказались не значимыми. Возможно, 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, наша гипотеза не подтвердилась.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. - М.: ЮНИТИ, 2009.- С. 552

. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: теория, история, библиография. - М.: Изд-во Военного Унив-та, 2006. -С. 145.

. Бойко В.В., Ковалев А.Г., Панферов В.Н., Социально-психологический климат коллектива и личность. - М.: Мысль, 2003. - С. 207.

. Большаков А.Г., Несмелова М.Ю. Конфликтология организаций. - М.: МЗ Пресс, 2004.- С. 182.

. Бородкин Ф.М., Коряк И.М. Внимание: конфликт! - Новосибирск: Наука, 2009. - С. 141.

. Выханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Гардарикb, 1996. - С. 435.

. Гришина Н.В. Закономерности возникновения межличностных производственных конфликтов: дис. канд. псих. наук. - Л.: Изд-во ЛГУ, 2008. - С. 206.

. Гришина Н.В. Психология межличностного конфликта: Автореф. дис. докт. псих. наук. - СП б: изд-во СПбГУ, 2005. - С. 36.

. Гришина Н.В. Я и другие: Общение в трудовом коллективе. - Л.: Лениздат, 2010. - С. 175.

. Грызунова Т.В. Межличностный конфликт в сфере управленческой деятельности: Автореф. дис. канд. псих. наук. - М.: Изд-во РАУ, 2004.- С.19.

. Джерелевская М.А. Установки коммуникативного поведения: диагностика и прогноз в конкретных ситуациях. - М.: Смысл, 2010. - С. 191.

. Донцов А.И. Психология коллектива. - М.: Изд-во МУ, 2004. - С. 204.

. Донцов А.И., Полозова Т.А. Проблема конфликта в западной социальной психологии// Психологический журнал. - Т. 1, № 6. - 2010. - С. 119-134.

. Донцов А.И., Полозова Т.А. Проблема объективных детерминант межличностного конфликта в группе// Вестник МУ. -сер. 14, № 4. - 2007. - С. 23-33.

. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. - СП б: Питер, 2001. - С. 400.

. Ершов А.А., Личность и коллектив. - Л.: Знание, 2006. - С. 40 Игумнова Г.В. Методы разрешения конфликтов. - Йошкар-Ола: Изд-во Марийского унив-та, 2006. -С. 64.

. Кайдалов Д.П., Суименко Е.И. Единоначалие и коллегиальность. - М.: Мысль, 2009. - С. 254.

. Калашников Д. Конфликты в организации: социально - конфликтологический уровень анализа (по результатам экспертного опроса управленческого персонала)// Управление персоналом. - 2009. - № 7. - С. 1722

. Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. - М.: Политиздат, 2005. - С. 271.

. Ковачик П., Малиева Н. Предупреждение и разрешение конфликтов. - М.: Ин-т психологии РАН, 2004 - С. 56.

. Коллектив. Личность. Общение: Словарь социально-психологических понятий (под ред. Е.С. Кузьмина, В.Е. Семенова). - Л.: Лениздат, 2007.- С. 143.

. Конфликт и пути его разрешения (сост. Лисепкий К.С.). - Куйбышев: Изд-во КГУ, 2010. - С. 19.

. Конфликт: борьба, взаимодействие, сотрудничество (под ред. Потанина Г.М.). -Белгород: изд-во БГУ, 2007. - С. 342.

. Конфликтные ситуации в трудовых коллективах и методы их разрешения (сост. Лысов О.Е.). - Л.: ИПК СП, 2010. - С. 44.

. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Психология малой группы: Теоретический и прикладной аспекты. - М.: Изд-во МУ, 2011.- С. 207.

. Линчевский Э.Э. Конфликты в общении и общение в конфликтах. - СП б: изд-во Военмеха, 2000. - С. 72.

. Меньшова В.Н. Конфликтология. Новосибирск: изд-во СибАГС, 2000. - С. 184.

. Ошуркова Н.А. Конфликт в трудовом коллективе и способы их разрешения. - М.:,2002. - С. 25.

. Петровская Л.А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта // В сб. Психология конфликта (хрестоматия). Сост. Гришина Н.В. - СП б: Питер, 2011. - С. 298-309.

. Пищелко А.В. Личность в конфликте (влияние установки на тип конфликтного поведения). - Домодедово: Изд-во Всероссийского института повышения квалификации работников МВД России, 2009. - С. 52

. Платонов Ю.П. Психология коллективной деятельности: Теоретико-методологический аспект. - Л.: Изд-во ЛГУ, 2008.- С. 184.

. Свенцицкий А.Л. Социальная психология управления. - Сп-Б.: Изд-во СпБГУ, 2006. - С. 176.

. Скотт Д.Г. Конфликты пути их преодоления. Киев: Внешторгиздат, 2011. - С. 191.

. Смирнов Г.Л. Советский человек. Формирование социалистического типа личности. - М.: Наука,2003. - С. 207.

. 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, 2009. - С. 176.

. Социально-психологические проблемы производственного коллектива (под ред. Шороховой Е.В. и др.). - М.: Наука,2003. - С. 240.

. Теоретические и методологические проблемы социальной психологии (под ред. Г.М. Андреевой, Н.Н. Богомоловой). - М.: Изд-во МГУ, 2007. - С. 239.

. Тернер Дж. Ключевые тезисы Маркса // В сб. Психология конфликта (хрестоматия) (сост. Гришина Н.В.). - СП б: Питер, 2011. - С. 298-309.

. Уткин Э.А. Конфликтология: теория и практика. - М.: Асс авторов и изд. «Тандем», 2005. - С. 272.

. Хасан Б..И. Природа и механизмы конфликтофобии // Конфликт в конструктивной психологии. Тезисы докладов и сообщений наII научнопрактической конференции по конструктивной психологии. Красноярск, 7-10 июня 2010 года. Красноярск, 2010. - С. 8-12

. Черняк Т.В. Конфликты в организациях и технологии их разрешения. - Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2008. -С. 120

. 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, 2000. - С. 20

. Шаленко В.Н. Конфликты в трудовых коллективах. - М.: Изд-во МУ, 2009. - С. 80

. Шепель В.М. Социологические и психолого-педагогические основы хозяйственного руководства химическими предприятиями. - М.: НИИ техн. - экон. иссл-ний, 2009. - С. 164

. Шепель В.М. Управленческая антропология: человековедческая компетентность менеджера. - М.: Дом педагогики, 2000. - С. 544.

. Шепель В.М. Управленческая психология. - М.: Экономика, 2004. - С. 246.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Методика диагностики стратегий поведения личности в конфликте К. Томаса

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.

А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

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

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

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

А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

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

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

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

А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя. Б. Я стараюсь добиться своего.

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.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

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

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

Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

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.

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.

А. Я предлагаю среднюю позицию.

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

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

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

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

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

А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

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

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.

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.

А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

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

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

Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посредине между моей позицией и точкой зрения другого человека. Б. Я отстаиваю свои желания.

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.

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

Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

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

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

А. Я предлагаю среднюю позицию.

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

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

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

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

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

А. Я предлагаю среднюю позицию.

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

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 |
| 1. |  |  |  | А | Б |
| 2. |  | Б | А |  |  |
| 3. | А |  |  |  | Б |
| 4. |  |  | A |  | Б |
| 5. |  | А |  | Б |  |
| 6. | Б |  |  | А |  |
| 7. |  |  | Б | А |  |
| 8. | А | Б |  |  |  |
| 9. | Б |  |  | А |  |
| 10. | А |  | Б |  |  |
| 11. |  | А |  |  | Б |
| 12. |  |  | Б | А |  |
| 13. | Б |  | А |  |  |
| 14. | Б | А |  |  |  |
| 15. |  |  |  | Б | А |
| 16. |  |  |  | Б | А |
| 17. | А |  |  | Б |  |
| 18. |  |  | Б |  | А |
| 19. |  | А |  | Б |  |
| 20. |  | А | Б |  |  |
| 21. |  | Б |  |  | А |
| 22. | Б |  | А |  |  |
| 23. |  | А |  | Б |  |
| 24. |  |  | Б |  | А |
| 25. | А |  |  |  | Б |
| 26. |  | Б | А |  |  |
| 27. |  |  |  | А | Б |
| 28. | А | Б |  |  |  |
| 29. |  |  | А | Б |  |
| 30. |  | Б |  |  | А |

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 |

Бланк социометрии.

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

Кого из сотрудников «Концепт» Вы бы хотели видеть в составе другой фирмы?

Кого из сотрудников «Концепт» Вы бы не хотели видеть в составе другой фирмы?

Кто, по вашему мнению, выберет Вас?

Кто, по вашему мнению, не выберет Вас?

Спасибо за участие!