

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Байкальский государственный университет экономики и права

*Н.С. Фонталова*

**ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
И ЭКОНОМИЧЕСКИХ КОНФЛИКТОВ**

Учебное пособие

Иркутск  
Издательство БГУЭП  
2011

УДК 316.48(075.8)  
ББК 60.524.228я7  
Ф 78

Печатается по решению редакционно-издательского совета  
Байкальского государственного университета экономики и права

Рецензенты д-р психол. наук проф. А.Д. Карнышев;  
канд. психол. наук Е.А. Иванова

Фонталова Н.С.  
Ф 78 Психология управленческих и экономических конфликтов:  
учеб. пособие / Фонталова Н.С. – Иркутск: Изд-во БГУЭП,  
2011. – 156 с.

ISBN 978-5-7253-2324-5

Рассмотрены теоретические основы управленческих и экономических конфликтов, их структура, виды и характеристики, а также особенности урегулирования и разрешения. Представлен обзор методик и методов, направленных на изучение конфликтности личности и диагностику конфликтов в коллективе. Предложены материалы для самопроверки.

Для студентов всех форм обучения, обучающихся по специальности «Психология», а также для практикующих психологов в области экономики и управления.

ББК 60.524.228я7

ISBN 978-5-7253-2324-5

© Фонталова Н.С., 2011  
©Издательство БГУЭП, 2011

## Оглавление

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>5</b>
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНФЛИКТОВ.</b>	<b>6</b>
Тема1. Введение в конфликтологию.	6
Тема2.Общая теория конфликта.	13
Тема3. Движущие силы и мотивация конфликта.	26
Тема 4. Особенности поведения людей в конфликтных ситуациях	34
Тема 5. Управление конфликтами.	44
Тема 6.Технологии регулирования и разрешения конфликтов в коллективе.	49
Тема 7. Политический конфликт	67
<b>ГЛАВА 2. МЕТОДЫ ПСИХОДИАГНОСТИКИ КОНФЛИКТА</b>	<b>74</b>
1. Методика диагностики типа поведенческой активности Л.И. Вассермана и Н.В. Гуменюка	74
2. ТЕСТ «Сильный ли у вас характер?»	85
3. ТЕСТ «Ваш способ реагирования в конфликте (Кеннет У. Томас)»	89
4. ТЕСТ «Насколько вы уверены в себе?»	91
5.ТЕСТ «Уверенность в себе (тест Рейдаса)»	93
6. ТЕСТ «Пробивная сила»	95
7.ТЕСТ «Конфликтная личность»	97
8. ТЕСТ «Корректность в поведении».	100
9. ТЕСТ «Оценка уровня конфликтности».	103
10. Диагностика ролевого конфликта в деятельности руководителя (С.И. Ерина)	105
11. Экспресс-оценка глубины конфликта (А.М. Бандурка, С.И. Бочарова, Е.В. Земянская)	112
12. ТЕСТ «Доминирующие стратегии конфликтного поведения» (метафорический вариант)	113
13. Экспресс-диагностика поведенческого стиля в конфликтной ситуации	116
14. Экспресс-диагностика устойчивости к конфликтам	117
15. ТЕСТ «Самооценка рационального поведения в конфликте»	118
16. Самооценка конструктивного поведения в конфликте	119
17. Диагностика личностной агрессивности	120

и конфликтности (Е.П. Ильин, П.А. Ковалев)	120
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	
Вопросы для самопроверки	130
Тестовые задания для самопроверки	131
Глоссарий	134
Список рекомендуемой литературы	141

## **Введение**

Психологические, социальные и экономические науки всегда отражают (адекватно или не совсем) состояние общества и процессы, которые в нем протекают. Конфликт является неотъемлемой частью не только в жизни каждого человека, но и общества в целом. Конфликтный характер современного общества и связанное с этим стремление людей к сотрудничеству, согласию, потребность в цивилизованных формах разрешения возникающих напряженностей и противоречий находят свое отражение в такой отрасли знания, как психология конфликтов.

Проблема психологии управленческих и экономических конфликтов занимает важное место в подготовке будущих специалистов-психологов. Данное учебное пособие способствует усвоению системы научных и профессиональных знаний, формированию умений и навыков, приобретению опыта самостоятельной творческой деятельности студентов.

В пособии раскрываются следующие основные темы: Основные стадии разрешения конфликта; Особенности поведения людей в конфликтных ситуациях; Управление конфликтами; Роль руководителя в разрешении конфликта; Политические конфликты. Материалы, представленные в данных темах способствуют формированию таких компетенций, как: 1) способность и готовность к использованию системы категорий и методов, необходимых для решения типовых задач в различных областях профессиональной практики (ОК-4); 2) способность к восприятию личности другого, эмпатии, установлению доверительного контакта и диалога, убеждению и поддержке людей (ОК-7); 3) способность к нахождению организационно-управленческих решений в нестандартных ситуациях и ответственности за них (ОК-8); 4) способность и готовность к анализу форм взаимодействия в трудовых коллективах (ПК-21); 5) проведению работы с кадровым составом с целью отбора кадров и создания психологического климата, способствующего оптимизации производственного процесса (ПК-22).

Учебное пособие состоит из двух глав и приложения. Освещаемые в первой главе понятия, закономерности и теоретические положения составляют круг необходимых знаний, которые могут быть полезны студентам, а также практикующим психологам. Предлагаемые во второй главе психодиагностические методики могут способствовать детальному рассмотрению конфликтных проявлений личности и групповых процессов. В приложении представлены практические разработки, творческие задания, вопросы для самопроверки, которые помогут лучше усвоить программу психологии управленческих и экономических конфликтов. Так же прилагается список рекомендуемой литературы, которая может оказать существенную помощь в изучении этой проблемы.

# **Глава 1. Теоретические основы конфликтов.**

## **Тема 1. Введение в конфликтологию.**

### **План:**

1. История становления конфликтологии.
2. Современные концепции конфликта.

### **1. История становления конфликтологии.**

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

Конфликтология выделилась как относительно самостоятельное направление в социологии в конце 50-х гг. XX в. и изначально получила название «социология конфликта». Это событие связывается с работами Р. Дарендорфа (Германия) «Социальные классы и классовые конфликты в индустриальном обществе» (1957), а также А. Козера (США) — «Функции социальных конфликтов»(1956).

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

Исследования в области социологии конфликта и особенно в области психологии конфликта способствовали развитию конфликтологической практики. Ее становление происходит в 70-е гг. XX в. В этот период Горовиц и Бордман создают программу психологического тренинга, направленного на обучение конструктивному поведению в конфликтном взаимодействии. Ч. Освуд разработал методику ПОИР (Постепенные и обоюдные инициативы по разрядке напряженности), предназначенную для разрешения международных конфликтов.

В становлении конфликтологической практики особое место заняли переговорные методики разрешения конфликта (Д. Скотт; Ш и Г. Боуэр; Г.Келман и др.). Разработка технологий переговоров с участием посредника-медиатора (В.Линкольн, Л.Томпсон, Р. Рубин и др.) привела к созданию в США в 70-80-х гг. XX в. учебных заведений по подготовке специалистов-медиаторов. В этот период времени всемирную известность приобрел гарвардский метод «принципиальных переговоров» Р. Фишера и У. Юри.

В 80-е гг. XX в. возникают конфликтологические центры в США и других странах мира. А в 1986 г. в Австралии по инициативе ООН создается Международный центр разрешения конфликтов. В России первый центр по разрешению конфликтов был создан в Санкт-Петербурге в начале 1990-х гг.

Самое общее представление о предмете конфликтологии дает этимология слова «конфликтология» — наука о конфликтах. Более точное представление можно получить из следующего определения.

*Конфликтология* — это система знаний о закономерностях и механизмах возникновения и развития конфликтов, а также о принципах и технологиях управления ими.

Возникновению конфликтологии как относительно самостоятельной теории и практики в конце 50-х гг. XX в. предшествовал длительный период формирования, накопления и развития конфликтологических идей и взглядов, сначала в рамках философии, а позднее — социологии, психологии и других наук. В связи с этим важно проанализировать эволюцию научных воззрений на конфликт, выделяя следующие периоды.

*Древнейшие времена.* В этом периоде заслуживают внимания воззрения древнекитайских мыслителей. Особое место среди них принадлежит Конфуцию (551—479 гг. до н.э.), одному из первых китайских философов. Его философские, в том числе и конфликтологические, идеи развивались другими китайскими мыслителями на протяжении многих веков. Взгляды на проблему конфликта мы находим в многочисленных нравственных заповедях Конфуция. Вот одна из них: «Не делай другим того, чего не желаешь себе, и тогда в государстве и в семье к тебе не будут чувствовать вражды». Источник конфликтов мыслитель видел в делении людей на «благородных мужей» (образованных, грамотных и воспитанных людей) и простолюдинов («малых людей»). Необразованность и невоспитанность простолюдинов ведет к нарушению норм человеческих взаимоотношений, к нарушению справедливости. Для благородных мужей основу взаимоотношений составляет порядок, а для малых людей — выгода.

Для уяснения предыстории конфликтологии существенное значение имеет обращение к античной философии, в рамках которой впервые была предпринята попытка рационального постижения мира. Античные взгляды на конфликт строились на основе философского учения о противоположностях. Столкновение и единство противоположностей, например, согласно Гераклиту (ок. 520—460 гг. до н.э.), является всеобщим и универсальным способом развития. По его словам, «противоположное соглашается, а из несогласного появляется самая прекрасная гармония».

Анализируя античные взгляды на проблему конфликта, важно обратить внимание на то, что многие мыслители того периода соотносят их с контекстом социальных явлений, не только выявляя причины различных столкновений (конфликтов), но и давая им оценку с точки зрения социальных последствий. Так, например, у Гераклита мы находим: «Война — отец всего

и всего царь. Одним она определила быть богатыми, другим — простыми людьми, одних сделала рабами, других — свободными». В отличие от Гераклита, по сути дела оправдывавшего войну, Платон (ок. 427 — 347 гг. до н.э.) осуждал ее, рассматривая как величайшее зло. Аналогичной оценки войны как самого острого социального конфликта придерживался и другой великий мыслитель Древней Греции — Демокрит (ок. 460—370 гг. до н.э.). Он говорил: «Гражданская война есть бедствие для той и другой враждующей стороны...».

Но не только война как социальный конфликт попадает в поле зрения античных мыслителей. Интересные конфликтологические идеи, связанные с государственным устройством, можно найти, например, у Аристотеля (384—322 гг. до н.э.), который утверждал, что государство является инструментом примирения людей. Человек вне государства, по его мнению, агрессивен и опасен. Не меньший интерес представляют социально-этические и правовые идеи Демокрита, который указывал, что «законы не запрещали бы каждому жить по своему вкусу, если бы каждый не вредил один другому, ибо зависть способствует началу вражды», получившие свое развитие во взглядах средневековых мыслителей.

*Средние века.* Важнейшей особенностью конфликтологических идей, получивших свое развитие во взглядах средневековых мыслителей, явилось то, что в основном они носили религиозный характер. Для подтверждения данного тезиса можно обратиться к мысли Аврелия Августина (354—430) о единстве человеческой и божественной истории, протекающей одновременно в противоположных и неразделимых сферах. Эта противоположная и неразделенная история представляет собой вечную битву двух царств (градов) — Божьего и земного. Во многом схожи со взглядами Августина конфликтологические идеи другого известного мыслителя средневековья — Фомы Аквинского (1225—1274). Эти взгляды можно обнаружить в его рассуждениях о царстве философского познания и богословия, о светской и духовной власти, о человеческом бытии и Боге.

*Эпоха Возрождения.* Существенной особенностью взглядов мыслителей эпохи Возрождения на проблему конфликта является то, что они сформировались в результате развития на более высоком уровне идеи древнегреческой философии о величии человеческого разума, о его роли в познании окружающего мира. Освобождая восприятие человеческих проблем от власти религиозного сознания, философы этой эпохи придавали подобным проблемам земной смысл. Анализируя взгляды выдающихся мыслителей этого периода — Николая Кузанского (1401 — 1464), Николая Коперника (1473-1574), Джордано Бруно (1548-1600), Никколо Макиавелли



(1469 — 1527), важно обратить внимание на то, что многие из них подвергались репрессиям со стороны церкви, находились с ней в состоянии острейшего конфликта. Вместе с тем они верили в силу человека, его разум и гармонию, способность преодолеть социальные конфликты.

*Новое время и эпоха Просвещения.* При анализе конфликтологических взглядов мыслителей Нового времени и эпохи Просвещения важно уяснить социально-культурные условия и общественный уклад того периода. Прежде всего это была эпоха не только мощного экономического, но и исключительного культурного подъема европейских стран. Все это создавало предпосылки к системному подходу в познании явлений окружающего мира и в том числе в изучении конфликтов. Наиболее характерные для рассматриваемого периода взгляды на конфликт содержались в работах Френсиса Бэкона (1561-1626), Томаса Гоббса (1588-1679), Жан-Жака Руссо (1712-1778), Адама Смита (1723-1790) и др. В частности, Ф.Бэкон один из первых применил системный подход к анализу причин социальных конфликтов внутри страны. Интересна в этом смысле концепция Т. Гоббса о естественном состоянии общества как «войне всех против всех».

*Первая половина XIX в.* На этом этапе развития конфликтологической мысли особую ценность представляют взгляды представителей классической немецкой философии — Иммануила Канта (1724-1804), Георга Гегеля (1770-1831), Людвига Фейербаха (1804—1872) и др. Обращаясь к взглядам выдающихся мыслителей первой половины XIX в., важно акцентировать внимание на их глубоких философских рассуждениях о самых острых социальных проблемах того времени. В частности, таковой являлась проблема войны и мира. Интересными в этом плане представляются идеи И. Канта («О вечном мире»), Г. Гегеля («О войне как средстве нравственного очищения народов») и др.

*Вторая половина XIX — начало XX в.* Обращаясь к указанному периоду эволюции конфликтологической мысли, важно понять, что он занимает исключительное место в становлении конфликтологии как относительно самостоятельной теории, которое обусловлено следующими факторами.

К этому времени был накоплен достаточно большой объем информации по проблеме конфликта. Она содержалась во взглядах Выдающихся мыслителей прошлых эпох

Это время характеризовалось сильнейшими социальными потрясениями — войнами, экономическими кризисами, социальными революциями и т. п. Все это требовало глубокого научного анализа, новых теоретических подходов к исследованию социальных проблем.

В этот период возникает целый ряд новых наук и концепций, коренным образом изменивших человеческие возможности социального познания. Среди этих наук — марксистская философия, основы которой заложили Карл Маркс (1818 — 1883) и Фридрих Энгельс (1820 — 1895); социология, ведущая свое начало с работ Огюста Конта (1798 — 1857); психология, у истоков которой стоял Вильгельм Вундт (1832-1920).

Особо следует отметить работу немецкого теоретика Карла Клаузевица (1780—1831) «О войне», а также работы Георга Зиммеля (1858-1918), Питирима Сорокина (1889-1968) в области социологии, работы Зигмунда Фрейда (1856—1939) и его учеников в области психологии.

Конфликт — это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия.

Конфликт является выражением закона единства и борьбы противоположностей и в этом смысле должен рассматриваться как средство развития.

Конфликт происходит:

от противоречивости позиций сторон по какому-либо поводу;

при несовпадении интересов, желаний, влечений;

при противоположности целей или средств их достижения в данных обстоятельствах и др.

## **2. Современные концепции конфликта**

В новейшее время теория конфликтов обрела дополнительную конкретизацию. Проблематика конфликтологии получила более четкие очертания.

Американский социолог *Толкотт Парсонс* рассматривал общество как систему отношений между людьми, связующим звеном которой являются нормы и ценности. Он выступал за поддержание бесконфликтного отношения между элементами системы. Конфликт представлялся ему социальной аномалией, своего рода болезнью, которую необходимо преодолевать.

*Элтон Мэйо* разработал для руководителей индустриальных предприятий рекомендации:

- держать равновесие на людей в большей степени, нежели к выпуску продукции;

- идти смелее на замену индивидуального вознаграждения групповым (коллективным);

- дополнять экономическое стимулирование социально-психологическим, имея в виду поддержание благоприятной моральной атмосферы, повышение удовлетворенности работой, следование демократическому стилю руководства;

• использовать такие средства повышения производительности как «гуманизация труда», «групповые решения», «просвещение служащих», паритетные отношения с профсоюзами и т.п.

Концепция позитивно-функционального конфликта американца *Льюиса Козера* заключается в том, что конфликты не есть нечто чужеродное, аномальное для общества; они - продукт, элемент внутреннего состояния социальной системы, существующего в нем порядка вещей и самих отношений между отдельными личностями и социальными группами. Конфликты, по его мнению, выполняют важные функции; они необходимы как способ, которым общество время от времени разряжает напряженную обстановку, разрешает коллизии и противоречия между отдельными людьми и социальными группами.

Немецкий социолог *Ральф Дарендорф*, предложил концепцию конфликтной модели общества. Общество в каждый момент подвержено изменениям, в любой своей точке пронизано рассогласованием и конфликтом. Противостояние, конфликты происходят из-за того, что людей разделяет не только социальное неравенство, т.е. неодинаковый доступ к ресурсам, их обладанию и распределению, но и борьба за власть, престиж и авторитет, неравное положение в отношениях управления и организации, когда одни наделены правом командовать, а другие принуждены подчиняться и выполнять отдаваемые им приказы.

Для этого важны по крайней мере три условия: во-первых, наличие ценностных установок, признание различий и противостояния конфликтующих; во-вторых, уровень организации сторон - чем выше степень организованности, тем легче достичь согласия и исполнения договоренностей; в-третьих, взаимоприемлемость определенных правил, соблюдение которых позволяет сохранять или поддерживать отношения между сторонами, участвующими в конфликте.

По мнению французского социолога *Алена Турена* конфликт существует на уровне социальной и культурной организации. Повсюду, где есть такой порядок, должно наличествовать и его оспаривание. Не общественная ситуация управляет действием и сознанием людей, а она сама является следствием культурных инноваций и общественных конфликтов.

Американский социолог и экономист *Кеннет Боулдинг* утверждал, что конфликты вездесущи, стремление к постоянной вражде и борьбе с себе подобными непреодолимо, эскалация насилия лежит в самой природе человека.

Отечественная же наука пока отстает с концептуальной разработкой теории конфликтов. Нужно иметь в виду, что в бывшем Советском Союзе с

конца 20-х и вплоть до 70-х годов социология, социальная психология, кибернетика находились почти в полном забвении. Конфликтология не получала признания и не развивалась. Поэтому научные исследования, посвященные описанию, анализу и оценке конфликтов, стали появляться у нас лишь с конца 80-х годов.

За последнее десятилетие в России и теоретическая, и прикладная значимость конфликтологии возросла. В известной мере это вызвано социально-экономическими реформами в стране, становлением рыночных отношений и, в частности, обострением разного рода противоречий между производителями и потребителями товаров и услуг, нестыковками в распределении и потреблении благ, соблюдении социальных гарантий, прав и обязанностей граждан. На интерес к проблеме конфликтов сказываются кризисное состояние экономики и социальной сферы, снижение нравственных требований в обществе, рост социальной напряженности в стране.

## Тема 2.Общая теория конфликта

### План:

1. Понятие конфликта
2. Субъект и участники конфликта. Объект конфликта.
3. Виды конфликтов
4. Функции конфликта
5. Основные стадии развития конфликта

#### 1. Понятие конфликта

**Конфликт** (от лат. Conflictus - столкновение) - это противоборство общественных субъектов с целью реализации их противоречивых интересов, позиций, ценностей и взглядов (эта трактовка обобщенная).

Другие определения:

- Козер Л. (американский конфликтолог): Конфликт - борьба за ценности и претензии на определенный статус, власть и ресурсы.
- Боулдинг К.: Конфликт - осознанные и созревшие противоречия и столкновения интересов.
- Краткий словарь социологии (Россия): Конфликт - высшая стадия развития противоречий в системе отношений людей, социальных групп, социальных институтов, общества в целом.

Во многих определениях конфликт прежде всего связывается с противоречием или одним из его моментов - борьбой противоположностей. Однако понятия конфликт и противоречие нельзя отождествлять. Противоречия могут существовать длительное время и не перерасти в конфликт.

**Конфликт - явление социальное, порожаемое самой природой общественной жизни** (Е.И.Ворожейкин). Он непосредственным образом выражает те или иные стороны социального бытия, место и роль человека в нем.

*Конфликт должен восприниматься вполне нормальным общественным явлением, свойством социальных систем, процессом и способом взаимодействия людей.* Как и человек, общество по самой своей природе не может быть абсолютно совершенным, идеальным, бесконфликтным. Дисгармония, противоречия, конфликты - постоянные и неизбежные составные части общественного развития.

**Конфликт - явление осознанное, действие обдуманное.** Обладая разумом и способностью к самосознанию, человек в большей степени свободен в выборе направлений деятельности, может регулировать свои отношения. Будучи потенциально рациональным, он склонен считаться с писаными и

неписаными правилами поведения, которые усваиваются им в процессе социализации, приобщения к достижениям культуры.

**Конфликт - явление широко распространенное, повсеместное, вездесущее.** Конфликтные ситуации возникают во всех сферах общественной жизни - будь то экономика, политика, быт, культура или идеология. Они неизбежны как неотъемлемый компонент развития общества и самого человека.

Причинами конфликтов могут быть, в частности, условия хозяйствования, стечение неблагоприятных для функционирования организации обстоятельств; проблемы трудовой мотивации, связанные с оплатой труда, содержанием и престижностью работы, отношениями в коллективе между отдельными лицами и социальными группами; структурные нестыковки, обрывы в коммуникативных связях, недовольство работников решениями администрации; эмоциональные всплески, вызываемые различиями в темпераменте, характере и манере поведения совместно работающих людей, их возрасте и жизненном опыте, нравственных представлениях, уровне образования, квалификации и общей культуры.

**Конфликт - это такое взаимодействие, которое протекает в форме противостояния, столкновения, противоборства личностей или общественных сил, интересов, взглядов, позиций, по меньшей мере двух сторон.** В процессе его развертывания имеют место и действия и контрдействия, так как осуществление намерений участников конфликта неизбежно сопряжено с вмешательством в дела другой стороны (или сторон), нанесением ей определенного ущерба, преодолением сопротивления, созданием помех, мешающих добиться поставленной цели.

Активное противоборство и противодействие отличают конфликт от других форм конфронтации - таких, например, как отсутствие согласия по тому или иному вопросу, противоречие (противоположность) интересов различных общностей и индивидов, коллизии между моральными и правовыми нормами, соревновательное соперничество в чем-то или жесткая конкуренция.

**Конфликт - прогнозируемое явление, подверженное регулированию.** Это объяснимо самой природой возникновения конфликтных столкновений, формами взаимодействия участвующих в них сторон, заинтересованностью в исходе и последствиях противоборства.

Любой участник конфликтного противостояния, так или иначе, должен аргументировать свою позицию, обосновывать притязания и мобилизовывать силы для реализации выдвигаемых им требований.

Психологи рассматривают *конфликт* как естественное условие взаимодействия людей, в основе которого лежат противоречия, существенные

различия между интересами и ценностями субъектов социальных связей на соответствующем этим различиям эмоциональном фоне. Они утверждают, что конфликт означает отсутствие согласия, расхождение во мнениях, столкновение разных взглядов и желаний, противоположных при данных обстоятельствах тенденций, потребностей, интересов, мотивов и стилей поведения.

Социологи, для которых привычнее выделять социальные отношения, больше склонны характеризовать *конфликт*, прежде всего как предельное обострение противоречий, столкновение и противоборство, вызываемые противоположностью, несовместимостью интересов и позиций личностей, социальных групп, слоев, классов, наций, государств.

Юристами *конфликт* обычно трактуется как противоборство субъектов (носителей) противоречий, противодействие сторон, преследующих несовпадающие или взаимно исключают друг друга цели.

Определение конфликта по И.Е.Ворожейкину - **это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон.**

Чем отличается конфликт от иных противоречий - отсутствия простого согласия, несовпадения позиций, противоположности мнений по той или иной жизненно важной проблеме (И.Е.Ворожейкин).

*Пример первый.* Работники предприятия, представленные профсоюзным комитетом, официально уведомили администрацию, что, если она к определенному сроку не обеспечит погашение многомесечной задолженности по заработной плате, то персонал прекратит работу, объявит забастовку. Является ли данная акция конфликтом?

Ответ на поставленный вопрос может быть один: «Нет». Дело в том, что пока отсутствуют реакция, действия администрации, не может быть противоборства сторон, а стало быть, и конфликта.

*Пример второй.* Двое коллег - служащих страхового общества - во время обеденного перерыва вступили между собой в спор по поводу того, является ли введение «валютного коридора» благом или злом. Один утверждал, что установление такого коридора позволяет поддерживать устойчивый курс отечественной денежной единицы и стабильность финансово-кредитной системы страны; другой же указывал на неизбежные издержки - ограничение свободы рыночных отношений, искусственное понижение курса доллара США и других зарубежных валют, что негативно сказывается на экспорте отечественных товаров и поступлениях иностранных инвестиций. Можно ли считать этот спор конфликтом?

Также нет, поскольку в данном случае имеет место лишь расхождение во взглядах. Ни одна из сторон, участвующих в споре, не настаивает на своем мнении и не навязывает его другой.

*Пример третий.* На крупном промышленном предприятии предстоит реконструкция одного из основных цехов. Относительно проекта перестройки цеха столкнулись два разных замысла. Одна группа специалистов выступает за модернизацию оборудования и совершенствование существующей технологии, а другая - за полную замену оборудования и переход на новую технологию. Обе стороны апеллируют к руководству предприятия, добиваясь принятия своего предложения и доказывая неприемлемость другого. Подходит ли происходящее столкновение под определение конфликта?

Безусловно, да. Каждая сторона активно продвигает свой проект и препятствует рассмотрению других предложений.

## **2. Субъекты и участники конфликта, объект конфликта**

Понятия "субъект" и "участник" конфликта не всегда тождественны.

Субъект - это активная сторона, способная создать конфликтную ситуацию и влиять на ход конфликта в зависимости от своих интересов.

Участник конфликта может сознательно принять участие в конфликте, а может случайно или помимо своей воли быть вовлеченным в конфликт. Необходимо различать *прямых* и *косвенных* участников. Последние представляют определенные силы, преследующие в чужом конфликте свои интересы

В социологии часто используют понятия "*сторона конфликта*", "*оппонент*", предполагающие включение как прямых, так и косвенных участников.

Ф.М. Бородкин и Н.М. Коряк (книга "Внимание: конфликт!") предлагают следующее разделение оппонентов по их рангу:

- Оппонент первого ранга - человек, выступающий от своего собственного имени и преследующий свои собственные интересы;
- Оппонент второго ранга - отдельные индивиды, защищающие групповые интересы;
- Оппонент третьего ранга - структура, состоящая из непосредственно взаимодействующих друг с другом групп.
- Оппонент высшего ранга - государственные структуры, выступающие от имени закона.

В реальном конфликте каждая из сторон стремится понизить ранг противника и повысить свой собственный.



Объект конфликта - конкретная причина, мотивация, движущая сила конфликта. Выявление основного объекта - неперенное условие успешного решения любого конфликта. Но, одновременно, это иногда бывает очень сложная задача, т.к. во многих ситуациях (например, в политических конфликтах) стороны скрывают, маскируют, подменяют свои настоящие мотивы.

Важную роль в возникновении и развитии конфликта имеют и *другие его участники*:

- инициаторы (зачинщики);
- организаторы;
- пособники;
- посредники (медиаторы).

1) *Инициаторы (зачинщики)* — те участники конфликта, которые берут на себя инициативу в развязывании конфликта между другими лицами, группами или государствами. Ими могут быть как отдельные лица, так и различные объединения и даже государства. Это могут быть как основные, так и неосновные участники. После того как конфликт возник, инициатор конфликта может и не участвовать в нем. Человек, затеявший склоку в коллективе, может затем уйти в тень или вообще уволиться с работы, а конфликт будет продолжаться и без него.

2) *Организаторы* — группа лиц (или отдельное лицо), разрабатывающая общий план противоборства с оппонентом с целью разрешения противоречия в свою пользу. Организовать конфликт — значит продумать всю его динамику таким образом, чтобы предполагаемые выгоды в результате его окончания были больше, нежели потери. Организаторами могут выступать как основные, так и неосновные участники конфликта.

3) *Пособники* — лица, которые помогают участникам конфликта в его развязывании, организации и развитии. Пособниками могут выступать как спонтанные группы лиц, так и специально созданные, а также отдельные личности. Помощь, оказываемая пособниками, может носить самый разный характер: материальная, идеологическая, нравственная, ресурсная, информационная, административная и т.д.

4) *Посредники (медиаторы)* — третья сторона в конфликте и его косвенные участники. Роль посредника – это роль авторитетного помощника, призываемого субъектами конфликта для разрешения проблемы. В этой роли могут выступать как отдельные лица, так и организации и государства. Важная черта посредника – это его авторитет, признанный обеими сторонами конфликта. Поэтому в качестве медиатора могут выступать только люди или организации, которые выбираются обоими субъектами конфликта. При этом

в качестве посредника могут выступать как официальные лица и организации, так и неофициальные. Посредник должен обладать для этого соответствующими качествами: умением вести переговоры, мудростью, специальными знаниями, культурой общения, высокими нравственными принципами. Он должен занимать также нейтральную позицию по отношению к его участникам даже в том случае, когда его личные симпатии или убеждения идут вразрез с позицией какой-либо из сторон.

### 3. Виды конфликтов

Существуют многочисленные *классификации конфликтов*. Основаниями для них могут быть источник конфликта, содержание, значимость, тип разрешения, форма выражения, тип структуры взаимоотношений, социальная формализация, социально-психологический эффект, социальный результат. Конфликты могут быть скрытые и явные, интенсивные и стертые, кратковременные и затяжные, вертикальные и горизонтальные и т. Д..

По *направленности* конфликты делятся на «горизонтальные» и «вертикальные», а также «смешанные». К горизонтальным относят такие конфликты, в которых не замешаны лица, находящиеся в подчинении друг у друга. К вертикальным конфликтам относят те, в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого. В смешанных конфликтах представлены и вертикальные, и горизонтальные составляющие. По оценкам психологов конфликты, имеющие вертикальную составляющую, то есть вертикальные и смешанные, — это приблизительно 70-80% всех конфликтов.

По *значению* для группы и организации конфликты делятся на конструктивные (созидательные, позитивные) и деструктивные (разрушительные, негативные). Первые приносят делу пользу, вторые — вред. От первых уходить нельзя, от вторых — нужно.

По *характеру причин* конфликты можно разделить на объективные и субъективные. Первые порождены объективными причинами, вторые — субъективными, личностными. Объективный конфликт чаще разрешается конструктивно, субъективный, напротив, как правило, разрешается деструктивно.

*М. Дойч* классифицирует конфликты по критерию *истинности-ложности* или *реальности*:

- «подлинный» конфликт — существующий объективно и воспринимаемый адекватно;
- «случайный, или условный» — зависящий от легко изменяемых обстоятельств, что, однако, не осознается сторонами;
- «смешанный» — явный конфликт, за которым скрывается другой, невидимый конфликт, лежащий в основании явного;
- «неверно приписанный» — конфликт между сторонами, ошибочно понявшими друг друга, и, как результат, по поводу ошибочно истолкованных проблем;

- «латентный» — конфликт, который должен был бы произойти, но которого нет, поскольку по тем или иным причинам он не осознается сторонами;
- «ложный» — конфликт, существующий только в силу ошибок восприятия и понимания при отсутствии объективных оснований.

Классификация конфликтов по типу *социальной формализации*: официальные и неофициальные (формальные и неформальные). Эти конфликты, как правило, связаны с организационной структурой, ее особенностями и могут быть как «горизонтальными», так и «вертикальными».

По своему *социально-психологическому эффекту* конфликты делятся на две группы:

- развивающие, утверждающие, активизирующие каждую из конфликтующих личностей и группу в целом;
- способствующие самоутверждению или развитию одной из конфликтующих личностей или группы в целом и подавлению, ограничению другой личности или группы лиц.

По *объему социального взаимодействия* конфликты классифицируют на межгрупповые, внутригрупповые, межличностные и внутриличностные.

*Межгрупповые конфликты* предполагают, что сторонами конфликта являются социальные группы, преследующие несовместимые цели и своими практическими действиями препятствующие друг другу. Это может быть конфликт между представителями различных социальных категорий (например, в организации: рабочие и ИТР, линейный и офисный персонал, профсоюз и администрация и т. Д.). В социально-психологических исследованиях показано, что «своя» группа в любой ситуации выглядит лучше «другой». Это так называемый феномен ингруппового фаворитизма, который выражается в том, что члены группы в той или иной форме благоприятствуют своей группе. Это источник межгрупповой напряженности и конфликтов. Основным выводом, который делают из этих закономерностей социальные психологи, следующий: если мы хотим снять межгрупповой конфликт, то необходимо уменьшить различия между группами (например, отсутствие привилегий, справедливая оплата труда и т. Д.).

*Внутригрупповой конфликт* включает, как правило, саморегуляционные механизмы. Если групповая саморегуляция не срабатывает, а конфликт развивается медленно, то конфликтность в группе становится нормой отношений. Если же конфликт развивается быстро и нет саморегуляции, то наступает деструкция. Если конфликтная ситуация развивается по деструктивному типу, то возможен ряд дисфункциональных последствий. Это могут быть общая неудовлетворенность, плохое состояние духа, уменьшение сотрудничества, сильная преданность своей группе при большой непродуктивной конкуренции с другими группами. Довольно часто возникает представление о другой стороне как о «враге», о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как отрицательных, уменьшается

взаимодействие и общение между сторонами, больше значения придается «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Группа более устойчива к конфликтам, если она кооперативно взаимосвязана. Следствием этой кооперации являются свобода и открытость коммуникаций, взаимная поддержка, дружелюбие и доверие по отношению к другой стороне. Поэтому вероятность межгрупповых конфликтов выше в диффузных, незрелых, малосплоченных и ценностно разрозненных группах.

*Внутриличностный конфликт* — это, как правило, конфликт мотивации, чувств, потребностей, интересов и поведения у одного и того же человека.

*Межличностный конфликт* — это наиболее часто возникающий конфликт. Возникновение межличностных конфликтов определяется ситуацией, личностными особенностями людей, отношением личности к ситуации и психологическими особенностями межличностных отношений. Возникновение и развитие межличностного конфликта во многом обусловлены демографическими и индивидуально-психологическими характеристиками. Для женщин более характерны конфликты, связанные с личными проблемами, для мужчин — с профессиональной деятельностью.

Психологически малопродуктивное поведение в конфликте часто объясняется индивидуально-личностными особенностями человека. К чертам «конфликтной» личности относят нетерпимость к недостаткам других, пониженная самокритичность, импульсивность, несдержанность в чувствах, укоренившиеся негативные предрассудки, предубежденное отношение к другим людям, агрессивность, тревожность, невысокий уровень общительности и др.

Существует и другая типология конфликтов:

<i>1. По длительности и напряженности</i>	
Бурные быстропротекающие	Отличаются большой эмоциональной окрашенностью, крайними проявлениями негативного отношения сторон друг к другу. В основе таких конфликтов чаще всего не столько глубина, острота противоречий, сколько особенности характера, темперамента, нервной системы личности. Прогноз решения таких конфликтов в основном благоприятный.
Острые длительные	Возникают преимущественно в тех случаях, когда противоречия достаточно глубокие, устойчивые, труднопримиримые. Прогноз неопределенный, конфликты разрешаются с большими трудностями.
Слабовыраженные вялотекущие	Характерны для противоречий, носящих не очень острый характер, либо для столкновений, в которых активна лишь одна сторона; вторая не стремится обнаружить четко свою позицию или избегает, по мере возможности, открытой конфронтации.
Слабовыраженные	Одна из благоприятных форм конфликта, но всегда

нные быстропротек ающие	необходимо вовремя решить такой конфликт, иначе он перейдет в другую форму - ведь противоречия сами собой не улаживаются.	
<i>2. В зависимости от форм, методов и интенсивности противодействия</i>		Насильственный Ненасильственный
<i>3. С учетом мотивации конфликта и субъективных восприятий</i>		
Ложный	Субъект воспринимает ситуацию как конфликтную, хотя реальных причин нет	
Потенциальн ый	Существуют реальные основания для возникновения конфликта, но пока ни одна из сторон или обе в силу тех или иных причин (например, из-за недостатка информации) еще не осознали ситуацию как конфликтную	
Истинный	Реальное столкновение между сторонами.	
<i>4. Виды истинных конфликтов</i>		
Конструктивн ый	Возникший на основе реально существующих между субъектами противоречий	
Случайный	Возникший по недоразумению или случайному стечению обстоятельств	
Смещенный	Возникший на ложном основании, когда истинная причина скрыта	
Неверно приписанный	Истинный виновник, субъект конфликта, находится "за кулисами" противоборства, а в конфликте задействованы участники, не имеющие к нему отношение	
<i>5. По психическому состоянию сторон</i>		Эмоциональный и рациональный
<i>6. По масштабу распространения</i>		Локальные и широкомасштабные
<i>7. Личностные конфликты</i>		Внутриличностные и межличностные
<i>8. Социальные конфликты по уровню субъектов</i>		Межличностные, семейные, межгрупповые, региональные, межгосударственные, глобальные
<i>9. Конфликты в сферах общественной жизни</i>		Экономические, идеологические, социальные, юридические, семейно-бытовые, социально-культурные и т.д.

#### 4. Функции конфликта

##### *Позитивные функции конфликта:*

1. Конфликт вскрывает и разрешает противоречия и тем самым способствует общественному развитию. Своевременно выявленный и разрешенный конфликт может предотвратить более серьезные конфликты, ведущие к тяжелым последствиям.
2. В открытом обществе конфликт выполняет функции стабилизации и интеграции внутригрупповых и межгрупповых отношений, снижает социальное напряжение.
3. Конфликт многократно увеличивает интенсивность связей и отношений, стимулирует социальные процессы, придает обществу динамичность, поощряет творчество и инновации, способствует общественному прогрессу.
4. "В состоянии конфликта люди более четко осознают как свои, так и противостоящие им интересы, полнее выявляют существование объективных проблем и противоречий общественного развития" (Запрудский Ю.Г.)
5. Конфликт способствует получению информации об окружающей социальной среде, соотношении сил и т.д.
6. Внешний конфликт способствует внутригрупповой интеграции и идентификации, укрепляет единство группы, нации, общества, мобилизует внутренние ресурсы. Он также помогает находить друзей и союзников, выявляет врагов и недоброжелателей.
7. Конфликт выявляет позиции, интересы и цели участников и тем самым способствует сбалансированному решению возникающих проблем. В открытой социальной системе конфликт выполняет роль "предохранительного клапана", своевременно выявляя возникающие противоречия и сохраняя социальную структуру в целом.

##### **Конфликт несет в себе негативные функции, когда:**

1. Ведет к беспорядку и нестабильности;
2. Общество не в состоянии обеспечить мир и порядок;
3. Борьба ведется насильственными методами;
4. Следствием конфликта являются большие материальные и моральные потери;
5. Возникает угроза жизни и здоровья людей.

К негативным можно отнести большинство эмоциональных конфликтов и, в частности, конфликты, возникающие вследствие социально-психологической несовместимости людей.

## 5. Основные стадии развития конфликта

Обычно в конфликте выделяют четыре стадии развития:

1. Предконфликтная стадия
2. Собственно конфликт
3. Разрешение конфликта
4. Послеконфликтная стадия

### 1) Предконфликтная стадия

Предконфликтная ситуация - это рост напряженности в отношениях между потенциальными субъектами конфликта, вызванный определенными противоречиями.

Для возникновения конфликта необходимо: конфликтная ситуация и инцидент.

Конфликтная ситуация - это совокупность объективных и субъективных условий, при которых реально возможно противоборство. Показателем, а точнее, выражением конфликтной ситуации является состояние напряженности.

Предконфликтную стадию можно условно разделить на *три фазы развития*, для которых характерны следующие особенности во взаимоотношениях сторон:

- а) Возникновение противоречий по поводу определенного спорного объекта; рост недоверия и социальной напряженности; предъявление односторонних или взаимных претензий; уменьшение контактов и накопление обид.
- б) Стремление доказать правомерность своих притязаний и обвинение противника в нежелании решать спорные вопросы "справедливыми" методами; замыкание на своих собственных стереотипах; проявления предубежденности и неприязни в эмоциональной сфере.
- в) Разрушение структур взаимодействия; переход от взаимных обвинений к угрозам; рост агрессивности; формирование "образа врага" и установка на борьбу.

Таким образом конфликтная ситуация постепенно трансформируется в открытый конфликт. Но сама по себе она может существовать долго и не перерасти в конфликт. Для того, чтобы конфликт стал реальным, необходим инцидент.

Инцидент - формальный повод, случай для начала непосредственного столкновения сторон. Инцидент может **а)** произойти случайно; **б)** быть спровоцирован субъектом (субъектами) конфликта; **в)** явиться результатом

естественного хода событий; г) готовит и провоцирует инцидент некая третья сила, преследующая собственные цели в "чужом" конфликте.

## **2) Стадия развития конфликта**

Начало открытого противоборства сторон является результатом конфликтного поведения, под которым понимают действия, направленные на противостоящую сторону с целью захвата, удержания спорного объекта или принуждения оппонента к отказу от своих целей или к их изменению.

В зависимости от конфликтной установки и формы поведения сторон, конфликт приобретает логику развития. "И если ему ничто не мешает, он начинает питать как бы сам себя, порождая все новые и новые основания дальнейшего развития" (Запрудский Ю.Г.).

Можно выделить три основные фазы в развитии конфликта на его второй стадии развития:

- a) Переход конфликта из латентного состояния в открытое противоборство сторон. Борьба ведется пока ограниченными ресурсами и носит локальный характер. Происходит первая проба сил. На этой фазе еще существуют реальные возможности прекратить открытую борьбу и решить конфликт иными методами.
- b) Дальнейшее развитие противоборства. Для достижения своих целей и блокирования действий противника вводятся новые ресурсы сторон. Почти все возможности найти компромисс упущены. Конфликт становится все более неуправляемым и непредсказуемым.
- c) Конфликт достигает своего апогея и принимает форму тотальной войны с применением всех возможных сил и средств. На этой фазе конфликтующие стороны как бы забывают истинные причины и цели конфликта. Главной целью противоборства становится нанесение максимального урона противнику.

Длительность и интенсивность конфликта зависят от целей и установок сторон, ресурсов, средств и методов ведения борьбы, реакции на конфликт окружающей среды и т.д.

Углубление конфликта рождает больше деструктивных явлений, нежели конструктивных. Чтобы предупредить такой ход развития, необходимо управлять конфликтным процессом, т.е. удерживать его в рамках конструктивного влияния на общество. Эта задача решается при условии, если удастся перевести конфликт в рациональное русло, ограничить до возможного минимума элемент стихийности, с чем больше всего связана разрушительная сила противоборства.

Когда говорят о рационализации конфликта, то имеют в виду осмысленное, спланированное воздействие на поведение противостоящих сторон в направлении достижения положительных последствий. Формой рационального воздействия на конфликт является его регулирование.



### 3) Стадия разрешения конфликта

На стадии разрешения конфликта возможны варианты развития событий:

- (a) Очевидный перевес одной из сторон позволяет ей навязать более слабому оппоненту свои условия прекращения конфликта;
- (b) Борьба идет до полного поражения одной из сторон (*абсолютные* конфликты - когда борьба ведется до полного уничтожения одного или обоих соперников);
- (c) Борьба принимает затяжной, вялотекущий характер из-за недостатка ресурсов;
- (d) Стороны идут на взаимные уступки в конфликте, исчерпав ресурсы и не выявив явного победителя;
- (e) Конфликт может быть остановлен под давлением третьей силы (так сказать, под принуждением).

Завершение конфликта очень часто требует определенных знаний оппонентов, или присутствия знающих специалистов, приглашенных в качестве посредников. Один из самых эффективных способов благополучно завершить конфликт - переговоры.

### 4) Послеконфликтная стадия

Завершение непосредственного противоборства сторон не всегда означает, что конфликт полностью разрешен. Степень удовлетворенности или неудовлетворенности сторон заключенными мирными договоренностями во многом будет зависеть от следующих положений:

- Насколько удалось в ходе конфликта и последующих переговоров достичь преследуемой цели;
- Какими методами и способами велась война;
- Насколько велики потери сторон;
- Насколько велика степень ущемленности чувства собственного достоинства той или иной стороны;
- Удалось ли в результате заключения мира снять эмоциональное напряжение сторон;
- Какие методы были положены в основу переговорного процесса;
- Насколько удалось сбалансировать интересы сторон;
- Навязан ли компромисс одной из сторон или третьей силой, или явился результатом взаимного поиска решения конфликта;
- Какова реакция окружающей социальной среды на итоги конфликта.

Наиболее прочным является мир, заключенный на основе консенсуса, когда стороны считают конфликт полностью разрешенным и строят свои взаимоотношения на основе доверия и сотрудничества.

При любом варианте разрешения конфликта социальная напряженность в отношениях между бывшими противниками будет сохраняться определенный период времени. Иногда для снятия взаимных негативных восприятий требуются десятилетия, пока не вырастут новые поколения людей, не испытавших на себе всех ужасов минувшего конфликта.

### **Тема 3. Движущие силы и мотивация конфликта**

#### **План:**

1. Аналитическая схема исследования конфликтов
2. Конфликт потребностей
3. Конфликт интересов
4. Конфликт ценностей
5. Причины конфликтов

#### **1. Аналитическая схема исследования конфликтов**

Конфликт - есть одновременное разворачивание действия и контрдействия. Это реализация намерений и вместе с тем преодоление сопротивления. Это исключительно сложное совместное действие по меньшей мере двух сторон, объединенных противостоянием.

В литературе можно встретить преимущественно две точки зрения на природу конфликта. Первая может быть названа ресурсной, вторая - ценностной. В теориях первого типа доминирует материалистическое объяснение конфликта. Он всегда разворачивается за существенно значимые средства жизнедеятельности, будь то территория, сырьевые и энергетические ресурсы, сферы политического доминирования. Теории второго типа (ценностного) на первый план выставляют системы верований и убеждений, несовместимые принципы организации общественного устройства, взаимоисключающие культурные стереотипы.

А.Г. Здравомыслов в своем теоретическом анализе предпринял попытку объединить ресурсный и ценностный подходы, показать их различия и способы взаимодействия между собой. Он предложил аналитическую схему исследования конфликтов на всех трех уровнях мотивации: уровне потребностей, уровне интересов и уровне ценностей. Суть дела в том, что в конфликте одна совокупность потребностей, интересов и ценностей противостоит другой, выдвигаемой противоположной стороной.

Данные три уровня мотивации автор "наложил" на основные сферы жизнедеятельности общества, и получилась схема, выглядящая следующим образом:

Движущие силы	Сферы жизнедеятельности		
	экономика	политика	духовная жизнь
<b>Потребности</b>	Варианты использования ресурсов (материальных средств)	Варианты организации общества	Внутренний мир человека
<b>Интересы</b>	Функционирование институтов распределения	Уровень сплоченности общества	Характер свободы и тип культуры
<b>Ценности</b>	Противоположность экономических установок разного типа	Характер властных отношений	Интерпретация высших ценностей: добра, справедливости, высшего блага

## 2. Конфликт по поводу жизненных средств или конфликт потребностей

Потребности ориентируют людей на обладание теми благами, которые оказываются жизненно необходимыми или стимулируют жизненно значимые способы деятельности человека.

Современная ситуация в мире выдвигает проблему ресурсов или жизненных потребностей на одно из первых мест (подробнее об экологии).

Следующая линия потребностей связана с формами и способами организации совместной жизни людей. В современной политологической литературе принято деление политических систем на четыре группы: либеральные, демократические, авторитарные и тоталитарные. Каждый из вариантов политической системы опирается на определенную сумму стереотипов политического поведения, которые и составляют потребности определенного рода.

Третья сфера конфликта на уровне потребностей связана с выработкой баланса рационально осмысленных и эмоциональных стремлений (конфликт наука - искусство).

## 3. Конфликт интересов

Интересы – это те стимулы действия, которые проистекают из взаимного отношения людей друг к другу. Непосредственный предмет

социального интереса - это не само благо как таковое, а те позиции индивида или социального слоя, которые обеспечивают возможность получения этого блага. А поскольку эти позиции неравны, постольку интересы более конфликтогенны, чем потребности.

Социальная позиция (положение) очерчивает границы доступного и возможного для индивида и социальной группы и она воздействует на формирование реалистических желаний и стремлений. Желания, стремления, чувства, жизненные планы превращаются в совокупность сложных стимулов деятельности - в интересы, которые выступают в качестве непосредственной причины социального поведения.

В настоящее время в России можно эмпирически зафиксировать следующие наиболее массовые группы:

#### 4) Слой новых предпринимателей.

Интересы этого слоя формируются в ходе превращения государственной собственности в частную и формирования рыночных отношений. Особая сфера интересов этого слоя - валютные операции, иностранные инвестиции, возможность сотрудничества с зарубежными фирмами.

Общий правительственный курс состоит в предоставлении наиболее благоприятных возможностей для здоровых элементов этого слоя.

На характер интересов этой группы в целом особое воздействие оказывают "основные зоны напряженности" или "зоны риска", которые могут быть обозначены следующим образом: риск капиталовложения, налогообложение, рэкет, конкуренция и только после всего этого - отношения с наемной рабочей силой, профсоюзами и т.д.

#### 4) Технократичный слой.

Слой населения, занимавший и занимающий командные позиции в промышленности и в народном хозяйстве.

Общее умонастроение этого слоя выражает руководство Союза промышленников и предпринимателей. Его программа: мягкое вхождение в реформы, сохранение своих командных позиций, приватизация через собственность трудовых коллективов, экономическая независимость (особенно при монопольном положении на производстве определенных видов продукции).

#### 4) Квалифицированные рабочие и часть инженерно-технического персонала прогрессивных (наукоемких) отраслей производства.

Объективно заинтересованы в быстром переходе к рыночным отношениям, так как выигрывают от нормализации цен на их продукцию и оплаты квалифицированного труда.

4) Неквалифицированная часть рабочих, инженерно-технической интеллигенции, сферы обслуживания.

Легко политизируется, так как его интересы терпят наибольший ущерб от перехода к рыночным отношениям.

5) Работники энергодобывающих отраслей промышленности, труд которых осуществляется в тяжелых условиях и воспринимается как недостаточно компенсированный на фоне углубляющейся социальной дифференциации. Отсюда повышенная социальная напряженность и предзабастовочное состояние.

6) Работники сельского хозяйства. В их среде разворачивается конфликт между колхозно-совхозным и фермерским сектором.

В настоящее время для них также очень актуален конфликт цен на продукцию сельского хозяйства и промышленности.

7) Работники системы обслуживания, науки, здравоохранения, образования.

Положение этой группы характеризуется усилением зависимости от новых властных структур, напряженностью в связи с общим перепроизводством, усреднением оценки труда, недостаточным стимулированием профессионального роста и квалификации. Напряженное положение в этой группе порождает повышение стремления к эмиграции в этой среде.

8) Пенсионеры. Наименее защищенная часть общества и вместе с тем демографически мощный слой, интересы которого оказывают большое влияние на формирование бюджета.

9) Военнослужащие.

10) Бюрократия.

11) Политическая, интеллектуальная и духовная элита. Они выполняют функцию лидеров общественного мнения.

Констатация положения основных социальных групп показывает, что в обществе нет каких-либо могущественных сил, способных действовать в едином направлении. Это означает, что степень свободы в дальнейшем определении социально-политической траектории развития общественных отношений весьма высока; эта траектория будет определяться в значительной степени политической волей, уровнем сознания и ответственности активно действующих политических сил.

#### 4. Конфликт ценностей

Конфликт ценностей носит более идеологический характер, здесь сталкиваются различные, а точнее говоря, противоположные интерпретации целей общественного развития. Достаточно часто системы ценностей выступают в качестве самодостаточных источников мотивации конфликта, действующих на основе деления человеческих сообществ на "своих" и "чужих". Именно в этом случае мы наблюдаем ценностный конфликт.

#### 3. Причины конфликтов

##### Классификация причин конфликтов (А.Я.Анцупову)

- Объективные;
- Субъективные;
- Организационно-управленческие;
- Социально-психологические;
- Личностные.

К числу **объективных причин конфликтов** можно отнести те обстоятельства социального взаимодействия людей, которые привели к столкновению их интересов, мнений, установок и т. п. Объективные причины приводят к созданию предконфликтной обстановки.

**Объективные причины** настолько разнообразны, что пока не поддаются строгой классификации. К числу наиболее часто встречающихся, можно отнести следующие:

- естественное столкновение значимых материальных и духовных интересов людей в процессе их жизнедеятельности;
- слабая разработанность правовых и других нормативных процедур разрешения социальных противоречий, возникающих в процессе взаимодействия людей;
- недостаток значимых для нормальной жизнедеятельности людей материальных и духовных благ;
- образ жизни многих россиян;
- достаточно устойчивые стереотипы межличностных и межгрупповых отношений граждан России.

**Субъективные причины конфликтов** связаны с теми индивидуальными психологическими особенностями оппонентов, которые приводят к выбору именно конфликтного, а не какого-либо другого способа разрешения создавшегося объективного противоречия. В любой ситуации есть возможность выбора конфликтного или одного из неконфликтных способов ее разрешения. Причины, в силу действия которых человек выбирает конфликт в контексте сказанного выше, способ реагирования - субъективны.

При рассмотрении характера взаимосвязей между объективными и субъективными причинами конфликтов можно отметить:

- во-первых, жесткое разделение объективных и субъективных причин конфликтов, а тем более их противопоставление, по-видимому, неправомерно;
- во-вторых, нет ни одного конфликта, который в той или иной степени не был бы обусловлен, помимо субъективных и объективными причинами.

Поэтому **практически у любого конфликта существует комплекс объективно-субъективных причин.**

**Организационно-управленческие причины конфликтов** - обстоятельства, связанные с созданием, развитием и функционированием организаций, коллективов, групп. Можно выделить четыре типа подобных причин.

Структурно-организационные - несоответствие структуры организации требованиям той деятельности, которой она занимается. Чем больше структура организации не соответствует требованиям деятельности, которой она занимается, тем менее эффективным становится функционирование организации, тем больше межличностных и межгрупповых конфликтов возникает в ее коллективах. Несоответствие структуры организации решаемым задачам может быть вызвано:

- ошибками при проектировании структуры организации. Трудно точно прогнозировать все и создать структуру, которая до деталей отражала бы требования будущей деятельности;
- непрерывно изменяющимися задачами и деятельностью организации. Чем менее гибка структура организации в этих условиях, тем более вероятно возникновение большого количества конфликтов.

Функционально-организационные причины конфликтов вызваны неоптимальностью функциональных связей организации с внешней средой, между различными структурными элементами организации, между отдельными работниками. Эффективная работа организации невозможна без отлаженных функциональных связей с внешней средой. Нарушение этих связей приводит к конфликтам.

Личностно-функциональные - несоответствие или неполное соответствие работника по его профессиональным, нравственным и другим качествам требованиям занимаемой должности. Существенные требования к личностным качествам работника предъявляют деятельность и необходимость взаимодействия с окружающими. Если человек не соответствует этим требованиям, то возможны конфликты между ним и руководителями, подчиненными, сослуживцами.

Ситуативно-управленческие - обусловлены ошибками, допускаемыми руководителями и подчиненными в процессе решения управленческих и других задач. Принятие ошибочного управленческого решения объективно

создает возможность конфликтов между авторами решения и его исполнителями. Невыполнение работниками задач, поставленных руководством, также вызывает опасность конфликта по этому поводу.

В результате исследования производственных конфликтов установлено, что по вине конфликтогенных решений руководителей возникает 52% конфликтных ситуаций, по причине социально-психологической несовместимости работников – 33%, из-за неправильного подбора кадров - 15% (В.Рубахин, А.Филиппов). Данные показывают, что организационно-управленческие факторы могут выступать причиной 67% конфликтов в трудовых коллективах.

**Социально-психологические причины конфликтов** обусловлены непосредственным взаимодействием людей, фактором их включенности в социальные группы. Рассмотрим основные причины конфликтов.

Возможные значительные потери и искажения информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации. Человек не может в общении передать без существенных искажений всю информацию, касающуюся проблемы, обсуждаемой с партнером. Партнер в свою очередь оценивает ее и делает свои выводы.

Несбалансированное ролевое взаимодействие двух людей. В ситуации межличностного общения партнеры могут играть не те роли, которые ожидает от них противоположная сторона.

Непонимание людьми того, что при обсуждении проблемы несовпадение позиций может быть вызвано не принципиальным расхождением во взглядах, а подходом к проблеме с различных сторон. Проблемы, обсуждаемые людьми, сложны, имеют много оттенков. Мы иногда болезненно относимся к точкам зрения, отличным от нашей, что может быть причиной конфликтов.

Различия в способах оценки результатов деятельности и личности друг друга. Основные способы - сравнение с возможным идеальным положением дел; с требованиями к данной деятельности нормативных документов; со степенью достижения цели деятельности; с результатами, достигнутыми другими людьми; с положением дел в начале деятельности. Таким образом, деятельность может быть оценена по-разному, и даже противоположно.

Психологическая несовместимость. Четыре уровня психологической несовместимости: психофизиологический, индивидуально-психологический, социально-психологический и социальный. Индивидуально-психологическая несовместимость проявляется в неудачном сочетании темпераментов и характеров взаимодействующих людей. При социально-психологической несовместимости фиксируется противоречие в жизненных ценностях и идеалах,



мотивах, целях деятельности. Социальная несовместимость может проявляться в несовпадении убеждений, мировоззрений, идеологических установок и т. п. Очень часто социальная несовместимость проявляется в больших различиях в образовании, социальной принадлежности и т. п.

Напряженные межличностные отношения. Конфликты в организациях чаще возникают между работниками, отношения которых характеризуются напряженностью, взаимными, негативными установками и т. п. Возникает порочный круг: чем хуже отношения, тем чаще конфликты, а чем чаще конфликты, тем хуже отношения.

Внутригрупповой фаворитизм, т. е. предпочтение членов своей группы представителям других социальных групп.

Конкурентный характер взаимодействия с другими людьми и группами.

Ограниченные способности человека к децентрации, т.е. к умению поставить себя на место другого человека и понять его интересы, к изменению собственной позиции в результате сопоставления ее с позициями других людей.

Стремление к власти.

Существует много причин того, почему одни коллеги вдруг резко меняют свое отношение к другим, и те становятся мишенью для скандалов и интриг, придирок и обвинений. Иногда все дело лишь в больном воображении некоторых сотрудников. Т.Ю.Базаров и Б.Л.Еремин выделяют следующие причины:

- внутренняя конкуренция среди персонала в торговой фирме за большую эффективность работы с клиентами;
- внешняя для фирмы кризисная ситуация;
- воспринимаемый как угроза приход нового коллеги;
- наличие большого числа претендентов на единственное освободившееся карьерное место;
- резкое повышение одного из коллег по службе;
- обычная зависть или жажда славы;
- страх за свое существование;
- нежелание раскрытия подробностей «старых дел»;
- слабость;
- неприятие иногородних, провинциалов, «столичных штучек», представителей другой национальности, иностранцев;
- предубеждение против инвалидов;
- социально-политическая ангажированность;
- неприятие «белых ворон»;
- «миссионерская забота» о жертве;

- особо галантное или грубое отношение к женщинам;
- активное противостояние сексуальному преследованию.

## **Тема 4. Особенности поведения людей в конфликтных ситуациях**

### **План:**

1. Стили конфликтного поведения
2. Типы конфликтных личностей
3. Типология трудных людей
4. Формы конфликтных действий

### **1. Стили конфликтного поведения**

- 1) Уклонение
- 2) Приспособление
- 3) Конфронтация
- 4) Сотрудничество
- 5) Компромисс

#### **Уклонение**

Характеризуется явным отсутствием у вовлеченного в конфликтную ситуацию желанием сотрудничать с кем-либо и приложить активные усилия для осуществления собственных интересов, равно как и пойти навстречу оппонентам; стремлением выйти из конфликтного поля, уйти от конфликта.

Такой стиль поведения выбирают в тех случаях, когда:

- проблема, вызвавшая столкновение, не представляется субъекту конфликта существенной, предмет расхождения, по его мнению – мелочный, основан на вкусовых различиях, не заслуживает траты времени и сил;
- обнаруживается возможность достичь собственных целей иным, неконфликтным путем;
- столкновение происходит между равными или близкими по силе (рангу) субъектами, сознательно избегающим осложнений в своих взаимоотношениях;
- участник конфликт чувствует свою неправоту или имеет оппонентом человека, обладающего более высоким рангом, напористой волевой энергией;
- требуется отсрочить острое столкновение, чтобы выиграть время, более обстоятельно проанализировать сложившуюся ситуацию, собраться с силами, заручиться поддержкой сторонников;
- желательно избежать дальнейших контактов с трудным по психическому состоянию человеком или крайне тенденциозным, чрезмерно пристрастным оппонентом, преднамеренно ищущим поводы для обострения отношений.

## **Приспособление**

Характеризуется склонностью участников конфликта смягчить, сгладить конфликтную ситуацию, сохранить или восстановить гармонию во взаимоотношениях посредством уступчивости, доверия, готовности к примирению.

Ситуации:

- участник конфликта не очень-то озабочен возникшей проблемой, не считает ее достаточно существенной для себя и потому проявляет готовность принять во внимание интересы другой стороны, уступая ей, если обладает более высоким рангом, или приспособившись к ней, если оказывается рангом ниже;
- оппоненты демонстрируют сговорчивость и намеренно уступают друг другу в чем-то, считаются с тем, что, мало теряя, приобретают больше, в том числе добрые взаимоотношения, обоюдное согласие, партнерские связи;
- создается тупиковая ситуация, требующая ослабления накала страстей, принесения какой-то жертвы ради сохранения мира в отношениях и предупреждения конфронтационных действий, не поступаясь, конечно, своими принципами, в первую очередь нравственными;
- имеется искреннее желание одной из конфликтующих сторон оказать поддержку оппоненту, при этом чувствовать себя вполне удовлетворенным своей добросердечностью;
- проявляется соревновательное взаимодействие оппонентов, направленное на жесткую конкуренцию, непременно нанесение ущерба другой стороне.

## **Конфронтация**

Ориентирована на то, чтобы, действуя активно и самостоятельно, добиваться осуществления собственных интересов без учета интересов других сторон, непосредственно участвующих в конфликте, а то и в ущерб им.

Ситуации:

- проблема имеет жизненно важное значение для участника конфликта, считающего, что он обладает достаточной силой для ее быстрого решения в свою пользу;
- конфликтующая сторона занимает весьма выгодную для себя, по сути беспроигрышную позицию и располагает возможностями использовать ее для достижения собственной цели;
- субъект конфликта уверен, что предлагаемый им вариант решения проблемы наилучший в данной ситуации, вместе с тем, имея более высокий ранг, настаивает на принятии этого решения;
- участник конфликта в данный момент лишен другого выбора и практически не рискует что-либо потерять, действуя решительно в защиту своих интересов и обрекая оппонентов на проигрыш.

## **Сотрудничество**

Нацелено на максимальную реализацию участниками конфликта собственных интересов. Предполагает не индивидуальный, а совместный поиск такого решения, который отвечает устремлениям всех конфликтующих сторон.

Ситуации:

- проблема, вызвавшая разногласия, представляется важной для конфликтующих сторон, каждая из которых не намерена уклоняться от ее совместного решения;
- конфликтующие стороны имеют примерно равный ранг или вовсе не обращают внимания на разницу в своем положении;
- каждая сторона желает добровольно и на равноправной основе обсудить спорные вопросы, с тем чтобы в конечном счете прийти к полному согласию относительно взаимовыгодного решения значимой для всех проблемы;
- Стороны, вовлеченные в конфликт, поступают как партнеры, доверяют друг другу, считаются с потребностями, опасениями и предпочтениями оппонентов.

## **Компромисс**

Занимает срединное место в сетке стилей конфликтного поведения. Он означает расположенность участника конфликта к урегулированию разногласия на основе взаимных уступок, достижения частичного удовлетворения собственных интересов.

Ситуации:

- Субъекты конфликта хорошо осведомлены о его причинах и развитии, чтобы судить о реально складывающихся обстоятельствах, всех «за» и «против» собственных интересов;
- Равные по рангу конфликтующие стороны, имея взаимоисключающие интересы, сознают необходимость смириться с данным положением дел и расстановкой сил, довольствоваться временным, но подходящим вариантом разрешения противоречий;
- Участники конфликта, обладающие разным рангом, склоняются к достижению договоренности, чтобы выиграть время и сберечь силы, не идти на разрыв отношений, избежать излишних потерь;
- Оппоненты, оценив сложившуюся ситуацию, корректируют свои цели с учетом изменений, происшедших в процессе конфликта;
- Все другие стили поведения в данном конфликте не приносят эффекта.

## **2. Типы конфликтных личностей**

Люди по-разному ведут себя в конфликтных ситуациях: одни жестко отстаивают свою точку зрения, а другие чаще уступают, отказываются от

своих мнений. С этой целью необходимо, прежде всего, познакомиться с некоторыми типами конфликтных личностей и их характерными чертами. С.М.Емельянов выделяет пять основных типов конфликтных личностей:

**1. Конфликтные личности демонстративного типа.** Чаще всего к этому типу относятся холерики. Они любят постоянно быть на виду, имеют завышенную самооценку. Им присуща бурная деятельность в разнообразных направлениях. В состоянии конфликта они пребывают как «рыба в воде», это их жизнь, среда существования. *Они имеют следующие характерные черты:* а) хотят быть в центре внимания; б) любят хорошо выглядеть в глазах других («борцы за правду»); в) их отношение к людям определяется тем, как эти люди относятся к ним; г) склонны к поверхностным конфликтам; любят свои страдания и стойкостью; д) хорошо приспосабливаются к различным ситуациям; е) отличаются преобладанием эмоционального поведения над рациональным; ж) планируют свою деятельность исходя из ситуации и слабо воплощают ее в жизнь; з) избегают кропотливой, систематической работы; и) часто оказываются источниками конфликтов, но таковыми себя не считают.

**2. Конфликтные личности ригидного (косного) типа.** Эти люди честолюбивы, болезненно обидчивы, подозрительны. Они не умеют перестраиваться в соответствии с изменением ситуации и обстоятельств; принимать во внимание точки зрения и мнения окружающих. К их *характерным чертам, кроме названных, относятся:* а) завышенная самооценка; б) постоянные требования подтверждения собственной значимости (например, публичное объявление благодарностей, подтверждение «лучшего из лучших» и т.п.); в) прямолинейность и негибкость; г) восприятие почтения со стороны окружающих как должного, а недоброжелательности как обиды для них; д) не критичность собственных поступков; е) болезненная обидчивость, повышенная чувствительность по отношению к мнимым или действительным несправедливостям.

**3. Конфликтные личности неуправляемого типа.** Это универсально-конфликтные типы личностей, которые чувствуют себя естественно только в состоянии конфликта. Они постоянно стремятся спровоцировать и раздуть конфликт, и лишь это приносит им в социальном плане состояние полного удовлетворения. Они обладают следующими характерными чертами: а) импульсивны, недостаточно контролируют себя; б) непредсказуемы в поведении; в) отличаются вызывающим агрессивным поведением; г) «в запале» не обращают внимание на общепринятые нормы этики поведения; д) обладают высоким уровнем притязаний; е) несамокритичны; ж) склонны обвинять других во многих собственных неудачах и неприятностях; з) не могут

грамотно спланировать свою деятельность или последовательно претворить имеющиеся планы в жизнь; и) не обладают развитой способностью соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами; к) извлекают мало пользы на будущее из своего прошлого горького опыта.

**4. Конфликтные личности сверхточного типа (педанты).** Эти личности всегда пунктуальны, придирчивы, занудны (хотя и исполнительны) и, как правило, отталкивают от себя людей. Для них характерны: а) скрупулезное отношение к работе; б) предъявление повышенных требований к себе и к окружающим (причем людям, работающим с ними, кажется, что к ним придираются); в) обладание повышенной тревожностью; г) чрезмерная чувствительность к «деталям»; д) склонность придавать излишнее значение замечаниям окружающих; е) внезапное прекращение отношений с друзьями, знакомыми из-за мнимой обиды; ж) склонность к самостраданиям, переживаниям собственных просчетов, неудач (это может сопровождаться болезнями - бессонницей, головными болями, неврозами и т. п.); з) сдержанность во внешних, особенно эмоциональных проявлениях; и) нечувствительность к реальным взаимоотношениям в группе, отношениям других людей к ним (например, хорошее теплое отношение к ним может восприниматься как лесть, меркантильность).

**5. Конфликтные личности бесконфликтного типа.** Эти личности сознательно уходят (убегают) от конфликта, беспринципные, стараются переложить ответственность в принятии решения на других даже в тех случаях, когда конфликт нарастает и развязка неизбежна. Для руководителя, если он сам относится к данному типу, неизбежно обрушивающийся на него конфликт является особенно болезненным и чреватым последствиями. К характерным чертам личности «бесконфликтного» типа относятся: а) неустойчивость в оценках и мнениях; б) легкая внушаемость; в) внутренняя противоречивость; г) некоторая непоследовательность поведения; д) ориентировка на сиюминутный успех в ситуации без видимости перспективы; е) зависимость от мнения окружающих (особенно лидеров); ж) излишнее стремление к компромиссу; з) отсутствие достаточной силы воли; и) неспособность анализировать последствия своих поступков и причины поступков окружающих.

## **5. Типология трудных людей**

Существуют и другие типологии трудных людей. Так, Роберт Брэмсон в книге «Общение с трудными людьми» выделяет следующие типы трудных людей, с которыми ему пришлось работать в различных фирмах:

- «агрессист» - говорящий грубые и бесцеремонные, задирающие других

колкости и раздражающийся, если его не слушают. Как правило, за его агрессивностью скрывается боязнь раскрытия его некомпетентности;

- «жалобщик» - человек, охваченный какой-то идеей и обвиняющий других (кого-то конкретно или весь мир в целом) во всех грехах, но сам ничего не делающий для решения проблемы;

- «разгневанный ребенок» - человек, относящийся к этому типу, по своей природе не зол, а взрыв эмоций отражает его желание взять ситуацию под свой контроль. Например, начальник может вспылить, чувствуя, что его подчиненные потеряли к нему уважение;

- «максималист» - человек, желающий чего-то без промедления, даже если в этом нет необходимости;

- «молчун» - держит все в себе, не говорит о своих обидах, а, потом срывает зло на ком-то;

- «тайный мститель» - человек, причиняющий неприятности с помощью каких-то махинаций, считая, что кто-то поступил не правильно, а он восстанавливает справедливость;

- «ложный альтруист» - якобы делающий вам добро, но в глубине души сожалеющий об этом, что может проявиться в виде саботажа, требования компенсации и т.п.;

- «хронический обвинитель» - всегда выискивающий ошибки других, считая, что он всегда прав, а, обвиняя, можно решить проблему.

Таким образом, в конфликтной ситуации или в общении с трудным человеком вы должны попытаться увидеть в нем не только друга, но и лучшие качества, поскольку вы уже не сможете изменить ни систему его взглядов и ценностей, ни его психологические особенности и особенности его нервной системы, т.е. необходимо подобрать к нему «ключик», исходя из вашего жизненного опыта и желания не усложнять ситуацию и не доводить человека до стресса. Если же не смогли к нему «подобрать ключ», то остается одно-единственное средство - перевести такого человека в разряд стихийного бедствия.

Следует отметить, что конфликтность - это не вина, а беда людей, поэтому к личностям, описанным выше, нужно относиться с сочувствием. Если приведенные характерные черты стали свойствами личности, то их трудно преодолеть усилием воли, самоконтролем. Воспитательные воздействия со стороны руководителя на конфликтных личностей, редко приносят пользу. Реальную помощь им может оказать специалист-психолог.

## **6. Формы конфликтных действий на предприятиях**

К конфликтам в организации могут иметь отношение четыре типичные группы людей:

1) лица внутри организации - это владельцы организации, ее руководители, персонал;

2) сторонние лица - партнеры, конкуренты, общественные объединения и профессиональные союзы, семьи участников конфликта, их близкие и друзья;

3) заинтересованные лица - это посредники, арбитры, представители властей, т.е. те, кто искренне желает скорого разрешения конфликта и пытается различными способами помочь этому;

4) нейтральные лица - лица, симпатизирующие обеим сторонам, либо противники обеих сторон, любопытные, наблюдающие.

**В конфликтной борьбе участники могут использовать различные формы конфликтных действий, которые имеют свои отличительные признаки:**

- травля - ослабление и компрометация противоположной стороны путем отрицания и замалчивания ее положительных результатов, умаление роли, достоинств и достижений;

- словесная агрессия - дискредитация противника путем выдвижения против него мощных обвинений, нанесения оскорблений, распространения о нем слухов и сплетен;

- бойкот - частичный или полный отказ от совместных действий, отклонение от ранее согласованных решений или обязательств, в том числе и по отношению к другим сторонам, не участвующим в конфликте, что в конечном итоге идет не на пользу бойкотирующей стороне;

- саботаж - намеренный срыв работы путем полного отклонения от нее или путем умышленно недоброкачественного ее выполнения, а также скрытое противодействие осуществлению чего-либо;

- шантаж - запугивание сотрудника под угрозой разоблачения или разглашения компрометирующих его сведений;

- создание клика - преднамеренное образование группы сотрудников, активно противопоставляющих себя официальной позиции, стремящихся упрочить свое положение или захватить власть в организации;

- интрига - целенаправленное искажение и запутывание сущности конфликта, провоцирующее участников к определенным действиям, выгодным зачинщикам интриги. С этой целью они, как правило, используют искаженную информацию, которая может, как очернять, так и обелять людей и их поступки;

- массовые выступления - специально организованные (либо стихийные) выступления группы людей в виде митингов протеста, шествий, забастовок, имеющих определенные цели;



- физическое насилие - агрессивное воздействие на физическую сущность человека, противоречащее его желаниям, намерениям, действиям. Применяется с целью запугивания соперника либо исключения его из конфликта (временно или окончательно).

Руководитель в любых ситуациях, и особенно в конфликтных, **должен уметь располагать к себе людей**. Нужно очень внимательно следить за тоном и формой разговора с человеком (тон должен быть категоричным, а форма не должна быть резкой). Ни в коем случае нельзя демонстрировать знаки превосходства, раздражаться, кричать, наказывать, предъявлять претензии к партнеру по общению в конфликте (уменьшая заслуги партнера, игнорируя его интересы, приписывая плохие намерения и т. п.).

Психологические исследования показывают, что люди, обладающие низким уровнем самоуважения, стараются компенсировать это показной самоуверенностью, стремлением продемонстрировать свою власть. В отличие от них люди с высоким адекватным уровнем самоуважения, как правило, не вступают в бесцельные конфликты по пустякам.

Каждый человек по-своему уникален и своеобразен. Если психологические различия участников совместной деятельности настолько велики, что мешают ее осуществлению, то можно говорить о «психологической несовместимости» сотрудников. Вот почему современные руководители все большее внимание уделяют подбору и формированию «слаженных» команд. «Психологическая совместимость» - это достаточно сложное и тонкое понятие. С одной стороны, различия в характерах дополняют партнеров по общению (например, «властный характер» - «характер, склонный к подчинению» - такая пара людей более совместима, чем люди с одинаковым «властным характером»). С другой стороны, отдельные качества личности для совместимости людей требуют подобия; их совпадение способствует этому, а несовпадение - ведет к конфликту (например, «аккуратный» - «неряшливый», «честный» - «лживый» являются малосовместимыми партнерами по общению).

Для обеспечения совместимости с другими людьми человек должен обладать тремя основными качествами характера:

- 1) способностью критически относиться к себе;
- 2) терпимостью к другим;
- 3) доверием к другим.

При отсутствии этих качеств человек психологически несовместим с другими людьми и потенциально конфликтен. Большинство конфликтов (около 80%) возникает помимо желания их участников. Главную роль в возникновении таких конфликтов играют конфликтогены. **Конфликтогены** -

это слова, действия (или бездействие), которые могут привести к конфликту. Разжиганию конфликтов способствует **эскалация** конфликтогенов, когда на какой-либо конфликтоген в адрес человека он старается ответить более сильным конфликтогеном, для того, чтобы сильнее, больше проучить обидчика.

Первый конфликтоген бывает часто непреднамеренным, случайным, а дальше вступает в действие эскалация конфликтогенов, завершающаяся конфликтом. Приведенная схема помогает понять, почему 80% конфликтов возникают самопроизвольно, без преднамеренного желания участников, а также подсказывает пути предотвращения подобных конфликтов, к которым можно отнести:

1) неприменение конфликтогенов (не говорите и не делайте того, что может обидеть, задеть человека);

2) не использование ответных конфликтогенов на чужой конфликтоген (сразу же не отвечайте на первый конфликтоген);

3) проявление эмпатии к человеку, попытка понять его эмоциональное состояние в момент общения;

4) проявление благожелательности в обращении к человеку (улыбка, поддержка, уважительное отношение, сочувствие, похвала и т. п.).

Большинство конфликтогенов имеют следующие источники возникновения: а) стремление к превосходству (прямые проявления превосходства: приказ, угроза, критика, обвинение, издевательство, насмешка, хвастовство, снисходительный тон общения, категоричность суждений («Я уверен, что ...»), навязывание советов, перебивание собеседника, подшучивание, обман, шантаж, нарушение этики поведения); б) проявление агрессивности (природная или ситуативная агрессивность - от плохого настроения, от неприятелей и т. д.); в) проявление эгоизма.

Особого внимания заслуживают конфликтные ситуации делового поведения, возникающие между руководителем и подчиненными в процессе делового общения. Это связано с тем, что не все сотрудники качественно и в срок выполняют поручения, по-разному относятся к руководителю.

Начинающему руководителю необходимо знать методы, приемы, способы распознавания и влияния на неисполнительных, недисциплинированных и непорядочных людей, если они имеются в коллективе. В каждой конкретной конфликтной ситуации руководитель должен уметь быстро найти правильный способ ее преодоления.

Существуют приемы «силового давления», которые по различным мотивам и причинам могут использовать некоторые сотрудники для «нажима» на руководителя или даже его шантажа:

- постоянно собирают «компромат» на руководителя и стараются использовать его в самой уязвимой для него ситуации;
- демонстрируют обиженный вид, мотивируя тем самым, что их права и интересы руководитель постоянно ущемляет;
- из каждой мелочи делают проблему («из мухи слона»);
- обвиняют руководителя в том, что он только требует, но не руководит;
- обвиняют в необъективной оценке подчиненных («все считают меня грамотным специалистом, кроме Вас»);
- провоцируют небольшой конфликт, затем втягивают в него как можно больше людей и в итоге ставят руководителя перед большой конфликтной ситуацией;
- стремятся объединить вокруг себя всех, кто недоволен руководителем, «сколотить» оппозицию, «дружить» против руководителя;
- жалуются (либо угрожают жалобой) на руководителя выше стоящему начальнику;
- возмущаются и периодически подчеркивают, что нового руководителя никто не понимает («раньше, при прежнем руководителе такого не было!»).

Против приемов «силового давления», а тем более шантажа руководителя можно применять следующие контрприемы:

- 1) выявить, какую цель преследует сотрудник коллектива, используя тот или иной прием;
- 2) не давать спровоцировать себя на мелкие конфликты в целях недопущения большого конфликта;
- 3) используемые сотрудниками элементы «силового давления», а тем более шантажа руководителя предавать гласности и пресекать их;
- 4) лишить сотрудника, использующего приемы «силового давления», возможности создать вокруг себя оппозицию, «единый фронт» против руководителя.

Большую роль играет критическое слово руководителя, которое должно быть использовано с большим психологическим и педагогическим тактом, творчески. Оно может быть строгим, требовательным, но оно должно быть и доброжелательным, формировать партнерские отношения, исключать конфронтацию, основу возникновения конфликтов в коллективе.

Среди многих причин, порождающих деловые конфликты, можно выделить те, которые возникают вследствие необъективной оценки руководителем результатов труда своих сотрудников (Т.Ю.Базаров, Б.Л.Еремин).

Занижение оценок труда сотрудников незамедлительно становится источником конфликтов. Завышение оценок не сразу порождает кон-

фликтные ситуации, однако в конечном итоге ведет к ним, так как рано или поздно находятся люди, которые укажут руководителю на необъективность его оценок.

Информация о руководителе накапливается в коллективе постепенно и является наиболее объективной. Поэтому мнение коллектива - это важнейший источник информации о личности вообще и личности руководителя, в частности. Пренебрежение мнением коллектива вызывает опасность возникновения конфликтов между руководителем и коллективом.

## **Тема 5. Управление конфликтами.**

### **План:**

1. Понятие управления конфликтом
2. Предупреждение и прогнозирование конфликта
3. Стимулирование конфликта
4. Регулирование конфликта
5. Разрешение и подавление конфликта

### **1. Понятие управления конфликтом**

Если бы мы понимали конфликт только как патологическое явление в обществе, ведущее к дезорганизации социальной системы, к нарушению ее нормального функционирования, то основная проблема отношения к конфликту сводилась бы к его ликвидации - отмене, подавлению, скорейшему разрешению.

Признание же конфликта закономерным явлением в обществе, более того, движущей силой развития, расширяет и углубляет проблему обращения с ним. Понятие "управление конфликтом" выражает сущность этой проблемы. При его определении следует учитывать противоречивость влияния конфликтов на общество: конструктивное (стимул созидательной деятельности) и разрушительное ( дезинтеграция системы, затраты ресурсов на противоборство и т.д.).

**Управление конфликтом** есть целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач.

**Управление конфликтом** - это перевод его в рациональное русло деятельности людей, осмысленное воздействие на конфликтное поведение социальных субъектов с целью достижения желаемых результатов; это ограничение противоборства рамками конструктивного влияния на общественный процесс.

**Управление конфликтов** включает в себя:

- Прогнозирование конфликтов
- Предупреждение деструктивных конфликтов

Стимулирование конструктивных конфликтов

Регулирование конфликтов

Разрешение конфликтов

Прекращение и подавление конфликтов

Каждый из названных видов действий представляет собою акт сознательной активности субъектов: одного из конфликтующих, либо обоих, или же третьей стороны, не включенной в конфликтное действие (посредник).

Управление конфликтом становится возможным при наличии некоторых условий:

1) объективное понимание конфликта как реальности - т.е. это адекватное, соответствующее реальности описание конфликта. (Субъективизм в объяснении конфликта обуславливает неудовлетворенное его разрешение, так же как ошибочный диагноз не может помочь в лечении болезни). Объективность возможна при выполнении следующих требований:

- анализ конфликта учитывает только те факты, которые актуальны в настоящей ситуации;
- в объяснительный контекст входит и учет предшествующего состояния конфликтной ситуации и ее развития в последующем;
- объяснение конфликта подчинено успешному разрешению его в интересах целого - прогресса общества, личности и пр.

2) признание возможности активного воздействия на конфликт;

3) наличие материальных, политических и духовных ресурсов, а также правовой основы управления, способности общественных субъектов к согласованию своих позиций и интересов, взглядов и ориентаций.

## **2. Предупреждение и прогнозирование конфликта**

**Предупреждение конфликта** - это деятельность, направленная на недопущение его возникновения и разрушительного влияния на ту или иную сторону, тот или иной элемент общественной системы.

Естественно, что такая деятельность представляет собою активное вмешательство управляющего субъекта в реальный процесс общественных отношений людей, в их взаимодействие в различных сферах жизни. В таком случае стихийный ход процесса может быть прерван, при условии разумного вмешательства, целесообразного с точки зрения интересов общественных сил.

**Предупреждение конфликта предполагает его прогнозирование**, т.к. без обоснованного прогноза возможной конфликтной ситуации нельзя и предупредить ее появление. **Прогноз** - это представление о будущем

конфликте с определенной вероятностью указания места и времени его возникновения. Научная и практическая ценность прогноза определяется уровнем его обоснованности и достоверности.

#### Основные методы прогнозирования:

Экстраполяция (выход за пределы настоящего) данной ситуации на будущее состояние системы; моделирование возможной конфликтной ситуации; статистический метод; опрос экспертов.

#### Этапы прогноза:

- 1) В качестве исходного пункта при прогнозировании конфликта следует признать **наличие противоречия**, т.е. наличие проблемной ситуации, которая может породить конфликт.
- 2) Выявление тенденций изменения данной ситуации, развития противоречий и раскрытие проблемы. Здесь необходимо описать событийный ряд, т.е. совокупность событий, в которых проявляется проблема, как эти события развиваются, изменяются, нарастают и т.д. Все это позволит очертить облик вступающих в конфликт и объект конфликта.
- 3) Включение в анализ принципов и норм функционирования данной системы, временного и пространственного факторов ее изменения, а также окружающие условия.
- 4) Разработка возможных сценариев прогноза конфликтной ситуации. Формулирование прогностической модели и оценка ее достоверности.

Прогнозирование конфликта - это лишь предпосылка его предотвращения. Следует также учитывать невозможность предупредить всякий конфликт.

Предупреждение конфликтов осуществляется комплексной системой методов и средств. Они станут эффективными при условии реалистичной оценки ситуации, приоритетного внимания согласованию интересов всех участвующих в проблемной ситуации субъектов и учете реализации принципа толерантности (т.е. принципа терпимости к чужим мнениям и верованиям).

#### Методы предотвращения конфликтов:

- А) согласование интересов - оптимальный способ, однако он не всегда возможен;
- Б) подчинение интересов (второстепенные интересы подчиняются главным, временные - постоянным, текущие - перспективным);
- В) подавление отдельных интересов;
- Г) тактика разведения противоречивых интересов.

### **3. Стимулирование конфликта**

Уже отмечалось, что не любые конфликты общественные субъекты стремятся предотвратить. В иных конфликтах они заинтересованы. Стимулирование конструктивных конфликтов, являющихся двигателем прогрессивных изменений, модернизации общественной системы, составляет весьма существенную сторону социального управления. Речь не идет об искусственном нагнетании враждебности в обществе. **Стратегия стимулирования конфликта** - это стратегия мобилизации активности того или иного общественного субъекта при решении жизненно важных проблем, стратегия развития позитивной инициативы, достижения оптимального эффекта социального управления.

Исторической практике известны многочисленные формы инициирования крупных социальных конфликтов как двигателей общественного прогресса: классовая борьба, социальные революции, научно-технические революции, освободительные войны. Борьба нового со старым, прогрессивного с консервативным - это самые общие формы проявления конструктивных конфликтов.

Инициирование определенных конфликтов (борьба за научно-технический прогресс) зачастую используется в целях нейтрализации других, разрушительных, опасных для общества (межличностные конфликты в коллективе).

### **4. Регулирование конфликта**

Активное вмешательство в возникший конфликтный процесс может приобретать разнообразные формы: регулирование конфликта, подавление и наконец, разрешение.

**Регулирование конфликта** - действие управляющего субъекта с целью смягчения, ослабления или перевода его в другое русло и на другой уровень отношений. Проблема регулирования конфликта - это проблема ограничения его негативного влияния на общественные отношения и перевода в общественно приемлемые формы развития и разрешения.

Объективно эффективность процесса регулирования конфликта можно оценить, смотря насколько он способен обеспечить минимизацию неизбежных в любом конфликте экономических, социальных, политических, нравственных потерь, и, наоборот, максимизировать такого же рода приобретения.

**Этапы регулирования конфликта:**

1) Теоретический этап - признание и выявление конфликта как реальности (нередки случаи, когда одна из сторон или обе, стремятся скрыть свои конфликтные действия).

2) Институционализация конфликта - определение правил и норм функционирования и развития конфликтной ситуации. Она обеспечивает развитие конфликта в приемлемых формах и гарантирует предсказуемость конфликтного процесса.

3) Легитимизация конфликта - признание конфликтующими субъектами установленных норм и правил конфликтного поведения и соблюдение их.

Процесс регулирования конфликта осуществляется при помощи разнообразных технологий:

- Информационные технологии (ликвидация дефицита информации по спорным вопросам, исключение различного рода искаженных сведений о позициях и интересах сторон, устранение слухов о поведении субъектов);
- Коммуникативные технологии (организация общения между сторонами)
- Социально-психологические (тренинги по выходу агрессии и т.д.)
- Организационные технологии (совершенствование порядка переговоров, решение кадровых вопросов, использование методов поощрения и наказания)

## **5. Разрешение и подавление конфликта**

Регулирование конфликта еще не есть его разрешение, поскольку сохраняются основные структурные компоненты конфликта.

Различают полное и неполное разрешение конфликта. Если имеет место преобразование или устранение основы конфликта, то он разрешается полностью. Неполное разрешение имеет место тогда, когда устраняются или преобразуются лишь некоторые структурные элементы конфликта (содержание противоречий, поле конфликта, мотивационная база поведения участников и т.д.) Неполное разрешение в большинстве случаев объективно обусловлено, так как не всякий конфликт разрешается раз и навсегда. Напротив, жизнь полна конфликтами, разрешающимися временно, частично.

Разрешение конфликта следует отличать от его подавления, т.е. насильственного устранения одной или обеих сторон без ликвидации причин и предмета противоборства. Интересны слова Ральфа Дарендорфа - классика конфликтологии - "в той мере, в какой социальные конфликты пытаются подавить, возрастает их потенциальная злокачественность".

Не ведет к разрешению и так называемая отмена конфликта - это попытка избавиться от конфликта путем примирения или затушевывания, а не преодоления противоположностей, лежащих в его основе.



## **Тема 6. Технологии регулирования и разрешения конфликтов в коллективе.**

### **План:**

1. Методы преодоления конфликтного противостояния
2. Примириительные процедуры.
3. Переговорный процесс
  
4. Предпосылки участия третьей стороны в урегулировании конфликтов
5. Типичные ошибки при разрешении конфликтов
6. Руководитель как субъект конфликта

### **1. Методы преодоления конфликтного противостояния**

Процесс улаживания конфликта подчинен тому, чтобы тем или иным способом побудить конфликтующие стороны прекратить противоборство, вступить в переговоры между собой и найти совместное решение, в той или иной степени приемлемое для всех.

Реакция и действия людей зависят от того, как они относятся к происходящему, в какой мере развитие событий соответствует собственным им устремлениям, нравственной позиции, особенностям темперамента и характера.

При осуществлении примирительных процедур важно иметь четкое представление о причинах и границах конфликта, задействованных в нем силах и средствах, степени заинтересованности сторон в том или ином разрешении спорной проблемы. Без этого невозможно предупредить нежелательную эскалацию конфликтного противостояния, выбрать способы воздействия на стороны конфликта, соответствующие сложившейся ситуации, ослабить и свести к минимуму негативные последствия. Преследуемая цель по-прежнему одна - активно поддерживать все то, что отвечает тенденции к сохранению и укреплению партнерского сотрудничества, взаимного уважения и доверия.

Профилактика, как и улаживание конфликта, не могут его отменить. Но практически всегда есть возможность воздействовать на конфликтную ситуацию, влиять на поведение его участников с тем, чтобы снизить накал напряженности, ограничить масштабы противоборства в группе или в организации в целом, извлечь из конфликта максимум пользы, свести к минимуму возможные экономические, социальные и нравственные потери.

К числу эффективных относятся **социально-психологические методы преодоления конфликтного противостояния**. Они охватывают преимущественно правила, соблюдение которых предоставляет возможность направлять течение того или иного конфликта в умиротворяющее русло. К

правилам подобного рода относятся главным образом достижение определенного уровня культуры общения, использование необходимых и приемлемых примирительных процедур, а также соблюдение общезначимых принципов ведения переговоров.

По мнению Чарльза Ликсона, процесс улаживания конфликтов складывается из последовательно и неукоснительно предпринимаемых шагов. Вот их девизы.

«Снимем маски» - призыв, требующий от участников конфликта быть честными, стремиться к искренности, т.е. не прятаться за напускной личиной, оставаться самим собой; только так могут проявляться истинные мотивы людей, а не их внешние претензии.

«Выявляем подлинную проблему» - задача трудная, но без выяснения реальной причины, выделения ее из шелухи различных наслоений уладить вспыхнувший конфликт невозможно.

«Отказываемся от установки "Победить любой ценой"» как иллюзорной, ибо в конфликтах не побеждают, их улаживают.

«Находим несколько возможных решений» - это важно, поскольку всегда, в любом конфликтном столкновении, возможны разновариантные решения проблемы; желательно иметь не один, а несколько вариантов, чтобы был выбор, адекватный конкретной ситуации.

«Оцениваем варианты и выбираем лучший», каковым признается тот вариант, который, безусловно, реален и дает максимум возможного, для каждой из сторон, участвующих в конфликте; лучший вариант не тот, что выгоден одной стороне, а тот, который может быть признан приемлемым и другими сторонами.

«Говорим так, чтобы нас услышали» - девиз, подтверждающий тот факт, что главным инструментом улаживания конфликта является общение сторон; общаться надо так, чтобы быть услышанным, т.е. понятым другим и слышать (понимать) другого. Умение слушать и слышать можно считать ключевым моментом результативного общения, его высокой культуры.

«Признаем и бережем ценность отношений» - это есть указание на то, что конфликты улаживаются ради сохранения нормальных взаимоотношений, восстановления и упрочения сотрудничества.

Небезызвестный Дейл Карнеги - автор популярной книги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» - советует: если вы хотите склонить кого-то к своей точке зрения, проявляйте уважение к мнению собеседника, с самого начала придерживайтесь дружелюбного тона, старайтесь понять мысли и желания другого, взывайте к благородным мотивам, не упорствуйте в своей неправоте.

**Взаимное согласие и взаимная заинтересованность.** Для этого нужно быть одновременно твердым и гибким, настойчивым и уступчивым, сочетать критику и самокритику, острые дискуссии и спокойные обсуждения, внушение и убеждение. Лучше всего влиять компетентным и авторитетным мнением, логикой фактов и обобщений, силой доброго примера.

К условиям и методам поддержания относительно высокого уровня интеллектуальной культуры общения относятся (по И.Е.Ворожейкину), в частности, следующие:

- стремление достичь согласия с оппонентом в конфликтной ситуации на основе сближения занимаемых позиций, реального участия в совместном деле;

- готовность проявить эмпатию, т.е. искреннее «вхождение» в положение соучастника в конфликте, понимание его забот тревог, выражение ему сочувствия, возможности оказания помощи в преодолении возникших трудностей;

- намеренное сближение с другой стороной, участвующей в конфликте, настраивание ее на творческий, созидательный лад, обмен информацией о происходящих событиях и предстоящих переменах, совместное обсуждение их последствий;

- исключение даже намека на дискриминацию в чем-то, недопустимость подчеркивания превосходства кого-либо над другим;

- желательность так называемого психологического «поглаживания» с целью поддержать хорошее настроение и положительные эмоции, вызывающие и, как правило, питающие чувство взаимной симпатии.

## **2. Примирительные процедуры.**

Последовательный ряд примирительных процедур включает: рассмотрение коллективного трудового спора с целью его разрешения примирительной комиссией, сторонами с участием посредника, в трудовом арбитраже.

Первый и обязательный этап - рассмотрение коллективного трудового спора с целью его разрешения примирительной комиссией, формируемой из представителей работников и работодателей. Решение комиссии принимается по соглашению сторон, оформляется протоколом, имеет для сторон обязательную силу и исполняется в порядке и сроки, которые установлены принятым решением.

При недостижении согласия в примирительной комиссии сторон рассмотрение коллективного трудового спора должно быть продолжено с участием посредника. По соглашению сторон посредник либо приглашается ими самими, либо при недостижении согласия рекомендуется государственной службой по урегулированию трудовых споров. Этот этап завершается принятием

согласованного решения в письменной форме или составлением протокола, фиксирующего разногласия.

Если и участие посредника не увенчалось достижением согласия, рассмотрение коллективного трудового спора переходит в трудовой арбитраж, который, как временный орган, формируется в составе трех человек из числа профессиональных арбитров, без вхождения в него представителей конфликтующих сторон.

Федеральным законом установлено, что члены примирительной комиссии, посредники, арбитры на время участия в разрешении коллективного трудового спора освобождаются от основной работы с сохранением на определенный срок среднего заработка.

При осуществлении примирительных процедур наряду с правовыми, юридическими тонкостями улаживания социально-трудовых конфликтов сохраняет важность соблюдение общепринятых и проверенных практикой принципов ведения переговоров - одного из приоритетных и наиболее эффективных способов преодоления конфликтного противостояния.

### **3. Переговорный процесс**

**Переговорный процесс при разрешении коллективных трудовых споров необходим и практически осуществляется на всех уровнях управления (И.Е.Ворожейкин).** Основные задачи трехсторонней комиссии:

- обеспечение равноправного сотрудничества федеральных органов государственной власти, общероссийских объединений профсоюзов и работодателей при выработке общих принципов регулирования социально-трудовых отношений на федеральном уровне;
- ведение коллективных переговоров и подготовка генерального соглашения;
- развитие социального партнерства на федеральном уровне;
- оказание содействия участникам отраслевых (межотраслевых) и профессиональных тарифных соглашений, заключаемых на федеральном уровне, в урегулировании возникающих между ними разногласий при разработке и выполнении указанных соглашений.

**Составные части процесса переговоров (И.Е.Ворожейкин).** В основе переговоров лежит стремление урегулировать конфликт, противоречие. Однако сам по себе конфликт - это еще не предмет переговоров. Переговоры есть процесс взаимосогласованных действий сторон урегулирования конфликта с целью установления меры соответствия и меры несоответствия их позиций.

Переговоры выполняют определенные функции. Среди них:

- информационно-коммуникационная;
- регулирующая;

- контролирующая;
- совместное решение проблемы.

При этом необходимо учитывать несколько важных моментов. Во-первых, переговоры означают взаимодействие субъектов, каждый из которых обладает своими целями, интересами, намерениями. Во-вторых, деятельность на переговорах имеет совместный характер. В-третьих, интересы участников переговоров частично совпадают и частично расходятся. В-четвертых, неоднородный по своим задачам процесс переговоров состоит из нескольких этапов:

- подготовки к переговорам;
- непосредственного процесса их ведения;
- анализа результатов переговоров и выполнения достигнутой договоренности.

Очень важным является **подготовительный этап переговоров**. Подготовительным этапом должны быть обеспечены решение организационных вопросов и проработка основного содержания переговоров.

К организационным вопросам обычно относят определение времени и места встречи, формирование количественного и качественного состава ее участников с каждой стороны. Кроме организационных вопросов очень важна проработка основного содержания переговоров. Имеются в виду:

- анализ проблемы (альтернативы решения);
- формулирование общего подхода к переговорам, целей, задач и собственной позиции на них;
- определение возможных вариантов решения;
- подготовка предложений и их аргументация;
- составление необходимых документов и материалов.

**Переговорный процесс** состоит из трех последовательных стадий:

- 1) взаимного уточнения интересов, точек зрения, концепций и позиций участников;
- 2) их обсуждения (выдвижения аргументов в обоснование своих взглядов и предложений);
- 3) согласования позиций и выработки договоренностей.

На первой стадии необходимо выяснить точки зрения друг друга и обсудить их. При ведении переговоров по спорным проблемам предлагается воспользоваться следующими рекомендациями:

- целесообразнее сказать мало, чем слишком много;
- мысли должны быть четко сформулированы;
- короткие предложения (не более 20 слов) лучше осмысливаются;
- речь должна быть фонетически доступна;

- смысловую нагрузку несут не только слова, но и темп, громкость, тон и модуляция речи - лакмусовой бумажки вашего состояния, уверенности, достоверности информации;

- демонстрируйте собеседнику, что вы внимательно слушаете его;

- сосредоточьтесь на логичности высказываний партнера по переговорам;

- следите за основной мыслью, не отвлекайтесь на детали;

- не нужно перебивать говорящего, вести во время его выступления диалог со своими коллегами;

- важно выразить понимание речи и одобрительное отношение к партнеру, не делая поспешных выводов из его выступлений.

Вторая стадия процесса переговоров, как правило, направлена на то, чтобы максимально реализовать собственную позицию. Она особенно важна, если стороны ориентируются на решение проблем путем торга.

На третьей стадии выявляются фазы согласования позиций: сначала общая формула, затем детализация. Под детализацией понимают выработку окончательного варианта готового решения (в том числе какого-либо документа).

**Техника переговоров** подразумевает выбор подхода к их ведению и типа принимаемого на них решения. Существуют два основных метода ведения переговоров:

- метод позиционного торга;

- метод принципиальных переговоров.

Суть метода позиционного торга заключается в том, что занимают позиции, которые затем уступаются в некоторой последовательности. Начинается торг с изложения исходных позиций, предполагающих весьма значительное завышение первоначальных требований. Выдвигается крайняя позиция, которую упорно отстаивают путем небольших уступок. Чем более жесткую позицию занимает сторона, участвующая в переговорах, и чем незначительнее ее уступки, тем больше времени и усилий потребуется, чтобы обнаружить, возможно соглашение или нет. В целом этот метод малопродуктивен, поскольку характеризуется непредсказуемостью результата, большими затратами времени, возможностью ухудшения взаимоотношений с партнерами и, соответственно, вероятностью отказа от сотрудничества в будущем.

Метод принципиальных переговоров, состоит в том, что партнеры не торгуются по поводу того, на что может пойти или не пойти каждая из сторон, а исходят из сути дела и стремятся найти взаимную выгоду там, где это возможно, а там, где их интересы не совпадают, добиваются такого результата, который был бы обоснован справедливыми нормами независимо

от воли каждой из сторон. Главное в таких переговорах - принятие удовлетворяющего стороны решения проблемы, основанного на партнерских взаимоотношениях равноправных субъектов.

**Проблемное поле переговоров.** Вступая в переговоры по спорным проблемам, необходимо определить первопричину, приведшую к этим проблемам. Выделяется такая экспозиция конфликта, как претензии и притязания. Притязание формулирует в себе заявку на изменение или сохранение определенного положения, а претензии - требования к действиям оппонента по отношению к данной ситуации. Таким образом, конфликтная ситуация начинает детализироваться в предметных требованиях и персонифицироваться в требованиях к сопернику.

Начало переговоров знаменует готовность обсуждать предложения оппонентов. Претензии и притязания при этом становятся неявными требованиями, явные формулируются в предложениях. Такой результат позволяет добиться очень многого. Во-первых, снимается налет субъективизма и произвола в претензиях и притязаниях сторон. В отличие от них предложения даются вместе с обоснованиями и оценками. Во-вторых, стороны знакомятся более полно с позициями друг друга. И, в-третьих, меняется сама тональность переговорного процесса.

Суммируя сказанное, можно сформулировать общее представление о предмете переговоров, несмотря на то, что на разных этапах в него входят различные намерения и интересы, притязания и претензии, пакеты предложений и характеристики положений. Предметом переговоров является список согласованных предложений из пакетов участников переговорного процесса.

Конструктивный характер проблемное поле приобретает тогда, когда стороны вносят сначала отдельные предложения, а затем пакеты предложений по урегулированию конфликта. Формирование общего пакета предложений означает, что они взаимно принимают к обсуждению спорные вопросы и варианты их разрешения.

**В процессе переговоров поведение участников может соответствовать трем различным подходам.**

Первый подход отвечает идее противоречия сторон. Стороны занимают жесткую позицию и не желают понять друг друга, выслушать точку зрения оппонента. Участники переговоров пытаются отстоять свои собственные ранее утвержденные позиции.

Второй подход к поведению участников переговоров можно считать противоположностью первого. Стороны занимают дружелюбные позиции. Более слабая сторона ожидает от партнера по переговорам толерантного к

себе отношения и ведет себя фактически заискивающе. Проблемные поля переговоров совпадают полностью. Такие переговоры характеризуются мягким стилем, в них отсутствует силовое давление. Однако конструктивными их все же не назовешь.

Третий подход к переговорному процессу основан на понимании сторонами необходимости поиска взаимоприемлемых решений. Участники переговоров совместно анализируют ситуацию, ищут такие решения, которые в максимальной степени отвечали бы интересам обеих сторон. Такой подход может быть назван партнерским. Он наиболее продуктивен и конструктивен, в нем доминируют деловая принципиальность, твердый, но не жесткий стиль, лояльные манеры, более высокий уровень доверия между сторонами.

### **Стили ведения переговоров.**

Можно выделить пять основных элементов, из которых складываются отношения между сторонами, и дать ряд рекомендаций относительно того, как сделать, чтобы они использовались наиболее эффективно,

1. Рациональность. Необходимо вести себя рационально, если даже другая сторона проявляет эмоции. Неконтролируемые эмоции отрицательно сказываются на процессе принятия решений.
2. Понимание. Необходимо стараться понять партнера. Невнимание к его точке зрения ограничивает возможность выработки взаимоприемлемых решений.
3. Достоверность. Не следует давать ложной информации; если это делает противоположная сторона, такое поведение ослабляет силу ее аргументации, затрудняя в дальнейшем взаимодействие участвующих в переговорах сторон.
4. Следует избегать поучительного тона. Не стоит поучать партнера. Желательно быть открытым для его аргументов и постараться в свою очередь убедить его.
5. Принятие. Необходимо понять другую сторону и быть открытым, для того чтобы узнать нечто новое от партнера.

Конструктивным считается такой результат переговоров, который складывается из оптимального комбинирования предметных полей переговоров всех участников переговорного процесса.

В отличие от конструктивного силовой стиль переговоров предполагает в качестве результата подавление или подчинение одной из позиций и торжество другой. Разновидности силового стиля - твердый (конфликтный) стиль и борьба (конфронтация) - указывают лишь на меру конфликтности, связанную с пределами допустимых действий. Альтернативами силового стиля являются мягкий стиль и сотрудничество. Они позволяют достигнуть



соглашения не оптимизацией конструктивных результатов, а компромиссами, маневрами позиций, соглашениями.

Принципиальное различие упомянутых двух моделей, проистекающее из того или иного решения основного вопроса переговоров, дает их объективную или субъективную экспозицию. А это, в свою очередь, предполагает: какова природа данного процесса, таковы и его методы. Если последовательно рассмотреть два способа решения основного вопроса переговоров, то можно отметить следующее. Главным принципом всяких переговоров (т.е. деятельности, основанной на обсуждении спорного положения самого по себе, безотносительно к тому, как это сказывается на взаимоотношениях между партнерами) будет такой: отношение к проблеме не зависит от отношения к оппоненту.

#### **4. Предпосылки участия третьей стороны в урегулировании конфликтов**

В роли третьей стороны (медиатора) при урегулировании конфликтов выступает, как правило, один человек, реже - группа из двух-трех и более профессионалов. В качестве официальных медиаторов могут быть:

- межгосударственные организации (например ООН и др.);
- отдельные государства;
- государственные правовые институты (арбитражный суд, прокуратура и т.д.);
- правительственные или другие государственные комиссии (например, создающиеся для урегулирования забастовок и т.д.);
- представители правоохранительных органов (например, участковый милиционер по отношению к какому-то бытовому конфликту);
- руководители предприятий, учреждений, фирм и т.п.;
- общественные организации (комиссии по разрешению трудовых споров и конфликтов, профсоюзные организации и т.д.);
- профессиональные медиаторы-конфликтологи.

Неофициальными медиаторами обычно являются:

- известные люди, добившиеся успехов в общественно значимой деятельности (политики, бывшие государственные деятели);
- представители религиозных организаций;
- шаманы (у народов Крайнего Севера России);
- профессиональные психологи, педагоги, социальные работники;
- неформальные лидеры социальных групп разного уровня;
- старшие по возрасту (мать, отец, бабушка и т.д.);
- друзья, соседи, просто свидетели конфликта.

Целесообразность участия третьей стороны в регулировании конфликтных отношений связана с тем, обратились ли за помощью к третьей стороне оппоненты или же она вмешалась в конфликт сама. Стороны сами обращаются к медиатору в следующих случаях, когда:

- объектом регулирования является затянувшийся конфликт. Все аргументы, силы, средства исчерпаны, но выхода не видно;
- стороны отстаивают противоположные, взаимоисключающие интересы и не могут найти общих точек соприкосновения;
- по-разному трактуются правовые нормы или другие критерии, являющиеся ключевыми в разрешении конфликта;
- одной из сторон нанесен серьезный ущерб и она требует санкций по отношению к оппоненту;
- сторонам важно сохранить хорошие отношения, конфликт не интенсивный, но взаимоприемлемое решение они найти не могут;
- оппоненты пришли к временному соглашению, но необходим внешний объективный контроль за его выполнением.

Оперативное самостоятельное вмешательство третьей стороны в конфликт необходимо в ситуациях, когда:

- происходит опасная эскалация конфликтных событий, существует непосредственная угроза применения насилия;
- одной из сторон массированно применяется насилие;
- третьей стороне лично невыгоден этот конфликт;
- конфликт отрицательно влияет на среду, которая контролируется третьей стороной (руководитель вынужден регулировать конфликт, который негативно влияет на коллектив);
- стороны не пришли к согласию, а у третьей стороны есть возможность удовлетворить интересы обеих сторон.

В зависимости от степени контроля медиатора за принимаемым решением выделяют несколько ролей третьей стороны в конфликте:

Третьей стороной судья - наиболее авторитарная роль, так как он обладает наибольшими возможностями по определению вариантов решения проблемы.

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

Посредник - более нейтральная роль. Обладая специальными знаниями, он обеспечивает конструктивное обсуждение проблемы. Окончательное решение остается за оппонентами.

Помощник - в регулировании конфликта участвует с целью совершенствования процесса обсуждения проблемы, организации встреч

и переговоров, не вмешиваясь в полемику по поводу содержания проблемы и принятия окончательного решения.

Наблюдатель - своим присутствием в зоне конфликта сдерживает стороны от нарушения ранее достигнутых договоренностей или от взаимной агрессии.

Процесс медиации имеет три основных этапа:

1. Знакомство с конфликтом и конфликтующими сторонами. Медиатор изучает историю проблемы, требования оппонентов. Многие конфликты носят специфический характер, медиатору приходится вникать в проблему, читать соответствующую литературу, консультироваться со специалистами.

2. Работа с конфликтующими сторонами. Медиатор, как правило, многократно встречается с каждой из сторон с целью их подготовки к проведению совместных переговоров (уточняются требования, снимаются обвинения, смягчаются формулировки и т.д.).

3. Ведение переговоров - наиболее важный этап. В ходе них медиатор выполняет ряд функций: ведущего, тренера, «толкача», педагога и т.д. Он следит за тем, что и как говорят оппоненты, при необходимости поправляя, подбадривая или осуждая их. Важно, чтобы каждая встреча была отмечена пусть небольшим, но реальным продвижением вперед.

## **5. Типичные ошибки при разрешении конфликтов**

1. Попытки разрешить конфликт без выяснения его истинных причин, т.е. без проведения диагностики. Часто попытки администрации погасить конфликт на личном уровне, добиться замирения оппонентов не приводят к положительным результатам вследствие того, что не решается базовая проблема, приведшая к конфликту. Вынужденные взаимодействовать оппоненты каждый раз вновь «спотыкаются» о базовую проблему и воспроизводят конфликт (А.Я.Анцупов).

2. Преждевременное «замораживание» конфликта. Простое «разведение» сторон и разграничение областей их деятельности могут дать определенный положительный эффект. Но даже замена действующих субъектов при сохранении объективных причин конфликта приведет к его возобновлению уже в другом действующем составе. Преждевременное «замораживание» конфликта - это остановка, не меняющая сути объективной ситуации, поэтому его ни в коей мере нельзя принимать за разрешение конфликта. Преждевременное «замораживание» чревато возобновлением конфликта в еще более острой форме. Имеет смысл лишь «замораживание», проводимое после содержательного разрешения конфликта и подписания соответствующего договора между сторонами.

3. Неверно определены предмет конфликта и оппоненты. Даже если проведена диагностика компонентов конфликта, нельзя исключить вероятность ошибки в определении предмета конфликта и его реальных оппонентов. Иногда активно выступающие оппоненты на самом деле не являются самостоятельными игроками и действуют по наводке реальных оппонентов, предпочитающих по тем или иным причинам находиться в «тени». Для того чтобы избежать такой ошибки, диагностику следует проводить по максимально развернутой схеме, в которой главным вопросом, требующим ответа, является вопрос: кому это выгодно?

4. Запаздывание с принятием мер. Даже если конфликт был задан объективными причинами, он имеет тенденцию к распространению на межличностные отношения. Если по этому показателю конфликт перешел в хроническую форму, то и эффективных организационных решений бывает недостаточно для его разрешения. Оппоненты еще долгое время в той или иной степени продолжают испытывать личную неприязнь друг к другу.

5. Некомплексность, односторонность мер - силовых или дипломатических. Опыт показывает, что наиболее эффективно сочетание разнообразных мер разрешения конфликта, которое позволяет актуализировать разноуровневые мотивы оппонированных сторон,

6. Неудачный выбор посредника. Выбор посредника, ведущего переговоры с обеими сторонами, не может быть случайным. Посредник должен быть равноудален от оппонентов и одновременно равноприближено к ним. Лучше всего, если какой-либо частью своей биографии он соприкасается с обеими сторонами и может считаться своим каждой из сторон. Если положение посредника асимметрично относительно оппонентов, это снижает доверие к нему у одной из сторон.

7. Попытки посредника разыграть свою собственную «карту». Оппоненты должны быть уверены в том, что помыслы посредника направлены исключительно на разрешение конфликта. Если он даст повод даже отчасти усомниться в своей мотивации, переговоры по урегулированию конфликта могут немедленно зайти в тупик.

8. Пассивность оппонентов. Оппоненты не достигнут желаемого компромисса, если в его поисках будут ограничивать свою активность. Некоторые конфликтологи считают, что более активную позицию должна занимать сторона, находящаяся в менее выгодной ситуации. Наверное, правильнее будет сказать, что активными должны быть обе стороны. При этом потери от бескомпромиссной позиции в стратегическом плане не могут быть выгодны ни одной из сторон. Очевидно в конфликтной ситуации нельзя

отсидеться, переждать. Раньше или позже инцидент может привести к еще более драматическим потерям для обеих сторон.

9. Отсутствие работы с эмоциями и напряженностью. Конфликту всегда сопутствуют большая напряженность и эмоциональные переживания. Эти явления, как правило, существенно меняют и восприятие, и деятельность сторон. Очень опасно, если эмоции возьмут верх над разумом. Так может произойти, если переговоры по содержанию конфликта не сопровождаются психологической работой по снижению уровня напряженности и эмоционального фона. При этом в отличие от переговоров, в которых участвуют три стороны - те и другие оппоненты и посредник - в психологической стадии переговоров посредник работает отдельно с каждой из сторон.

10. Отсутствие работы со стереотипами. Эмоциональные перегрузки могут приводить к активизации стереотипного восприятия, упрощающего картину мира и социальных отношений. Иногда проявляется так называемый эффект «туннельного» видения, при котором из поля зрения оппонентов выпадают целые области реальности, видимое лишается оттенков, становится черно-белым. Необходимо использование техники расширения поля сознания, смены точек зрения, рефлексивного понимания ситуации, например с позиции противоположной стороны.

11. Генерализация конфликта (не было мер по его ограничению, локализации). Естественное стремление конфликтующих сторон состоит в усилении своих позиций. Одно из направлений такого усиления - привлечение на свою сторону сильных сторонников. Если этого не остановить, может произойти качественное расширение зоны конфликта, в него будут вовлекаться все новые оппоненты. Поэтому одной из первых должна стать договоренность об ограничении зоны конфликта и числа оппонентов.

12. Ошибки в договоре. Содержание договоренности должно быть зафиксировано в письменном виде независимо от масштаба конфликта. Работа над письменным текстом договора существенно преобразует процесс переговоров, делает его более рациональным и значимым. В то же время, ошибки в таком тексте могут обесценить весь трудный процесс достижения договоренностей. Речь идет об ошибках содержательных, из-за которых стороны и посредники не предусмотрели каких-либо аспектов ситуации. Такие ошибки обычно приводят к тому, что одна из сторон успешно нарушает непредусмотренные пункты договоренности и делает это на вполне законном основании. О таких пунктах она не договаривалась и поэтому свободна от каких-либо обязательств.

По мнению А.А.Бодалева, А.Н.Сухова в условиях конфликта выделяют такие типичные ошибки:

1) запаздывание в принятии мер по собственно урегулированию и дальнейшему преодолению конфликтов (прежде всего, принимаются меры по уходу от конфликта или его силовому «разрешению»);

2) попытка «разрешить» конфликт без выяснения его истинных причин;

3) применение только силы, карательных мер по «урегулированию» или, наоборот, только дипломатических переговоров;

4) шаблонное применение схем урегулирования конфликта без учета его типа и особенностей в нелинейной, многомерной классификации;

5) попытка при помощи политической интриги разыгрывать свою собственную карту с сиюминутной выгодой и необратимыми негативными социальными последствиями (не только для общества в целом, но рано или поздно - для самого инициатора интриги).

## **6. Руководитель как субъект конфликта**

Участникам конфликта так или иначе приходится анализировать складывающуюся ситуацию, предвидеть шаги оппонентов, принимать ответные меры, изменять свои намерения и цели, корректировать стратегию и тактику действий.

**В улаживании конфликтов, при управлении поведением персонала в конфликтных ситуациях исключительная, по существу решающая роль принадлежит руководителю.** Это обусловлено тем, что руководитель любого ранга и уровня – будь то организация (предприятие) в целом или его подразделение, составная часть – лицо уже в силу своего служебного положения заинтересованное, как в поддержке конфликтов функционально-позитивной направленности, идущих на пользу общему делу, так и в предупреждении, быстрейшем преодолении деструктивных конфликтов, наносящих своими негативными последствиями ущерб совместной работе. Руководитель обычно наделен определенными полномочиями, обладает тем или иным объемом власти. Он, следовательно, имеет возможность оказывать влияние на своих подчиненных, в том числе воздействовать на их поведение в конкретном конфликте – организационном, социально-трудовом или эмоциональном.

Нужно иметь в виду, что руководитель в условиях конфликта может оказаться, по меньшей мере в двух положениях – либо субъекта, прямого участника конфликта, либо посредника, арбитра, выступающего примирителем противостоящих сторон.

Чаще всего непосредственным участником конфликтного противостояния руководитель становится в тех ситуациях, когда нарушает служебную этику,

отступает от норм трудового законодательства или допускает несправедливую оценку работы и поведения подчиненных.

К нарушениям служебной этики относятся такие негативные свойства, как грубость, высокомерие и неуважение, выказываемое людям; невыполнение обещаний и любой обман; злоупотребление своим положением, утаивание невыгодной для себя информации, нетерпимость к мнению других, отличающемуся от собственного, и т.п.

Иной руководитель, ослепленный эмоциями, повышенной раздражительностью, остается глухим к предостережениям тех людей, которые известны своей мудростью. Он не считается с широко распространенным мнением о том, что крепкие слова не могут быть сильными аргументами, что злость – это своего рода слабодушие, что неразумное, с излишней холодностью сказанное слово может уязвить собеседника, вызвать у него смятение и огорчение. Резкие выражения, злословие и насмешки, сокрытие истины, напыщенность противопоказаны руководителю, как и вообще деловому человеку. Они отравляют его общение с подчиненными и партнерами, лишают расположения к себе, порождают неприязнь и враждебность, а в конечном счете мешают найти «общий язык» с оппонентами – язык, ведущий к взаимопониманию и сотрудничеству.

Типичный пример бестактности руководителя (И.Е.Ворожейкин). В самом начале рабочего дня в офисе фирмы молодой по возрасту начальник одного из отделов вместо приветствия встретил свою пожилую сотрудницу ошарашивающим вопросом-утверждением: «Сегодня вы выглядите как-то странно – небось, встали не с той ноги?» Та вспыхнула от неожиданного выпада и не нашла ничего другого, как выпалить в ответ: «Вы сами странный, с какими-то причудами субъект». «Это что – оскорбление?» - спросил начальник; сотрудница ответила новой дерзостью. Дальше – больше, эмоции накалились до предела, стрессового состояния. В итоге женщина оказалась в слезах, а незадачливый начальник скрылся за дверью своего кабинета мрачнее тучи...

По-своему правы те, кто утверждает: «Чтобы работать рука об руку, нет необходимости любить друг друга». Но это не исключает, а предполагает понимание людей, с которыми работаешь, мотивов их поведения, осмотнительное отношение к ситуациям, ведущим к конфликтам.

Те конфликты, что связаны с отступлениями от Трудового кодекса Российской Федерации, обнаруживают, с одной стороны, правовую неграмотность, а с другой – попытки некоторых руководителей (особенно из числа недобросовестных предпринимателей) обойти закон, проявить самовольство.

Несправедливость со стороны руководителя в оценке работы и поведения своих подчиненных проявляется, в частности, в практике применения поощрений и наказаний, установления должностных окладов и размеров дополнительных выплат, заполнения вакансий и в нередких издержках огульной, бездоказательной критики за мнимые ошибки, попытках скрыть неприятную информацию, пренебрежении убедительными аргументами.

Главное для руководителя – вдохновить сотрудников, обеспечить их согласованное взаимодействие, уберечь от незаслуженных обид, порождающих с неизбежностью разлад, отвести от эгоизма и нездоровой конкуренции. Предотвратит разрастание дисфункционального конфликта тот начальник, который, хотя и выступает одной из противостоящих сторон, стремится и умеет находить точки совпадения межличностных интересов, сближения внутригрупповых и межгрупповых позиций.

**Итак, при возникновении ситуаций, в которых руководитель оказывается непосредственным участником конфликта, его возможности влиять на ход конфликтного противоборства, управлять разрешением разногласий остаются предпочтительными.** Основное же состоит в том, что и в такой ситуации ему надлежит поступать так, чтобы в большей мере быть ответственным за исход и последствия конфликтного поведения.

#### **Деятельность руководителя по урегулированию конфликтов**

Условием эффективной деятельности руководителя является его конфликтологическая компетентность. Она включает в себя:

- понимание природы противоречий и конфликтов между людьми;
- формирование у себя и подчиненных конструктивного отношения к конфликтам в организации;
- обладание навыками неконфликтного общения в трудных, ситуациях;
- умение оценивать и объяснять возникающие проблемные ситуации;
- наличие навыков управления конфликтными явлениями;
- умение развивать конструктивные начала возникающих конфликтов;
- умение предвидеть возможные последствия конфликтов;
- умение конструктивно регулировать противоречия и конфликты;
- наличие навыков устранения негативных последствий конфликтов.

Деятельность руководителя как посредника включает:

- Анализ конфликтной ситуации состоит в следующем: получение информации о конфликте; сбор данных о нем; анализ полученной информации; проверка ее достоверности; оценка конфликтной ситуации.



- Процесс урегулирования включает выбор способа урегулирования конфликта, типа медиаторства, реализацию выбранного способа, уточнение информации и принимаемых решений, снятие послеконфликтного напряжения в отношениях оппонентов, анализ опыта урегулирования конфликта.

Руководитель получает информацию о конфликте по разным каналам:

- может быть свидетелем конфликта между сотрудниками организации;

- один из участников или оба могут обратиться к руководителю с просьбой помочь решить проблему.

- информация может поступить от ближайшего окружения оппонентов.

- может поступить от вышестоящего руководства.

Сбор данных о конфликте. Источниками информации являются оппоненты (руководитель поочередно беседует с каждой из сторон в отдельности, принимая меры по снижению их негативных эмоций по отношению друг к другу), их руководители или подчиненные, неформальные лидеры коллектива, их друзья, свидетели конфликта, члены их семей.

При анализе конфликтной ситуации руководителю нужно:

- уяснить суть проблемы, в чем заключается противоречие между оппонентами, что является объектом конфликта.

- оценить, на какой стадии развития находится конфликт, какой ущерб нанесен оппонентами друг другу.

- определить причины и повод конфликта.

- анализировать позиции участников конфликта.

- необходимо определить цели и интересы сторон, какие их потребности не удовлетворены и генерируют конфликтное поведение.

- оценить возможности оппонентов по овладению объектом конфликта.

- выяснить также доконфликтные отношения оппонентов и их актуальное состояние, оценить, кто поддерживает каждую из сторон, отношение окружающих к конфликту.

- уточнить социально-демографические данные, индивидуально-психологические особенности оппонентов, их формальные и неформальные статусы в коллективе.

Необходимо постоянно:

- проверять достоверность получаемой информации, уточнять и дополнять ее, используя личные наблюдения и встречи с разными людьми.

- параллельно с анализом конфликтной ситуации проводить ее оценку. Оценивается степень правоты оппонентов, возможные исходы конфликта и его последствия при различных вариантах развития. Руководитель оценивает свои возможности по урегулированию конфликта. Определяются возможности оппонентов и общественности.

- выбор руководителем способа его разрешения. Обладая властью по отношению к подчиненным, руководитель может реализовать любой из рассмотренных типов медиаторства (третейский судья, арбитр, посредник, помощник, наблюдатель).

Считается, что арбитраж имеет ряд особенностей, снижающих его эффективность при использовании в разрешении межличностных конфликтов, а именно:

- необходимость принятия решения побуждает руководителя к поиску «истины», что является неадекватным подходом к проблеме человеческих отношений;

- принятие решения «в пользу» одной из сторон вызывает у другой стороны негативные реакции в адрес «арбитра»;

- принятие решения руководителем закрепляет его ответственность за реализацию и последствия этого решения;

- решение проблемы руководителем затрагивает предмет борьбы, но не взаимоотношения сторон, поэтому полного разрешения конфликта, которое предполагает договор между участниками, нет.

Основными для руководителя являются роли арбитра и посредника, а дополнительными - роли третейского судьи, помощника и наблюдателя.

Модель арбитра оптимальна в ситуациях, когда:

- руководитель имеет дело с быстро обостряющимся конфликтом;
- одна из сторон явно не права;
- конфликт протекает в экстремальных условиях (аварийная ситуация, боевая обстановка);

- служебные обязанности определяют его действия именно как арбитра (например, в условиях Вооруженных Сил и т.д.);

- нет времени на детальное разбирательство;

- конфликт кратковременный и незначительный.

Руководитель может выступать в роли посредника при урегулировании конфликтов в ситуациях:

- равенства должностных статусов участников конфликта;
- длительных, неприязненных, сложных взаимоотношений сторон;
- наличия у оппонентов хороших навыков общения и поведения;
- отсутствия четких критериев разрешения проблемы.

Руководителю в целях снятия послеконфликтного напряжения целесообразно помочь оппонентам осуществить самокритичный анализ происшедшего, чтобы не допустить образования негативных установок в отношениях, предвзятости. Необходим искренний, объективный и конструктивный анализ конфликта с определением перспектив дальнейшего развития взаимодействия.

## **Тема 7. Политический конфликт**

### **План:**

1. Современное представление о политическом конфликте.
2. Причины политических конфликтов.

### **1. Современное представление о политическом конфликте.**

Политические конфликты в регионах - это абсолютно нормальное, естественное явление. Глубинная причина конфликтов в обществе – противостояние различных потребностей, интересов, ценностей конкретных субъектов политики, составляющих социальную структуру. В основе противоборства конфликтующих сторон – объективные противоречия (экономические, социальные, политические, этно-конфессиональные, идеологические, культурные и др.). Наиболее острые конфликты происходят между индивидами и социальными группами в сфере политики. **Политика, с одной стороны, деятельность по предупреждению и разрешению конфликтов: «Искусство жить вместе». С другой стороны, политика – средство провоцирования конфликтов, поскольку она связана с борьбой за обладание властью.** Технология и практика управления конфликтами определяются не только общими правилами, но и социально-экономическим, политическим состоянием общества, историческими, национальными, религиозными и культурными особенностями.

Современные представления о политическом конфликте – результат длительной эволюции идей о конфликтах в сферах общественной жизнедеятельности. Теории конфликтов в основном сложились в XIX-XX веках, их авторы выражали три основных подхода к пониманию и роли конфликтов в обществе: **первый** – признание принципиальной неизбежности и неустранимости из

жизни, ведущей роли конфликтов в общественном развитии; это направление представляют Г.Спенсер, Л.Гумплович, К.Маркс, Г.Моска, Л.Козер, Р.Дарендорф, К.Боулдинг, М.А.Бакунин, П.Л.Лавров, В.И.Ленин и др.;

**второй** – неприятие конфликтов, проявляющих себя как войны, революции, классовая борьба, социальные эксперименты, признание их аномалиями общественного развития, вызывающими нестабильность, нарушение равновесия в социально-экономической и политической системах; сторонниками данного направления являются Э.Дюркгейм, Т.Парсонс, В.С.Соловьев, М.М.Ковалевский, Н.А.Бердяев, П.А.Сорокин, И.А.Ильин;

**третий** – рассмотрение конфликта в качестве одного из многих видов социального взаимодействия и социальных контактов наряду с конкуренцией, солидарностью, кооперацией, партнерством; выразители этого направления Г.Зиммель, М.Вебер, Р.Парк, Ч.Миллс, Б.Н.Чичерин и др.

Реальная жизнь намного сложнее любых схем и предполагает такое взаимодействие индивидов, групп, организаций, институтов, в процессе которого имеют место сотрудничество, соперничество, несовпадение интересов, ценностей, ненависть, борьба, конфликт. Роль конфликтов в том, что они наиболее остро сигнализируют власти и обществу о возникающих разногласиях, противоречиях и стимулируют практические действия по своевременному преодолению имеющихся проблем.

**Политический конфликт** – острое столкновение противоположных сторон, обусловленное взаимопроявлением различных интересов, взглядов, целей в процессе приобретения, перераспределения и использования политической власти, овладения ведущими (ключевыми) позициями во властных структурах и институтах, завоевания права на влияние или доступ к принятию решений о распределении власти и собственности в обществе.

Наиболее общей причиной возникновения конфликтов является неравное положение, занимаемое людьми в обществе, разлад между ожиданиями, практическими намерениями и поступками людей, несовместимость претензий сторон при ограниченности возможностей их удовлетворения. **По мнению Р.Дарендорфа, автора конфликтной модели общества, главный вопрос в конфликтах – это кто и каким образом распоряжается ресурсами, в чьих руках власть, позволяющая одной группе людей распоряжаться деятельностью других.**

Субъектами политического конфликта могут быть государство, классы, социальные группы, политические партии, личности.

Значение и места конфликта в политической жизни может быть уточнено на основе его функций. Под функцией, конфликта понимаются

определенные в тех или иных временных рамках последствия или направленность его воздействия на общество в целом или на отдельные сферы жизнедеятельности. О позитивном или негативном значении конфликтов можно говорить лишь в конкретных случаях и в достаточно условном смысле. Конфликты полифункциональны:

- выполняют стабилизирующую роль и могут привести к дезинтеграции и дестабилизации общества;
- способствуют разрешению противоречий и обновлению общества, а могут повлечь гибель людей и материальные потери;
- стимулируют переоценку ценностей, идеалов, ускоряют или замедляют процесс становления новых структур;
- обеспечивают лучшее познание участников конфликта и могут привести к кризису или потере легитимности власти.

Несмотря на то, что каждый взятый в отдельности конфликт уникален, он все равно несет в себе некоторые общие черты, позволяющие отнести его к тому или иному типу (классу, виду). В основе типологии конфликтов может быть:

- сходство причин, вызвавших конфликт: социальная несправедливость, неравное участие в принятии политических решений, отчуждение от власти и политических институтов;
- сфера проявления: экономическая, социальная, межнациональная, культурная, военная и т.п.;
- уровень формирования и проявления: на межличностном, групповом, региональном и глобальном уровнях; на организационном уровне – межпартийные, межинституциональные, между существующей властью и общественными силами, интересы которых не представлены во властных структурах или представлены в виде отрицания и подавления этих интересов, внутри самой власти;
- время действия: затяжные, скоротечные.

Современные исследователи выделяют конфликты, связанные с процессами модернизации политических систем: конфликты цивилизационного характера, а также конфликты потребностей, интересов, ценностей и идентификации. (к содержанию)

Политическая наука значительное внимание уделяет поиску форм, методов, средств контроля за протеканием конфликта, выработке эффективных технологий управления им. При многообразии субъектов конфликта, их целей и позиций управление конфликтом предполагает решение ряда общих задач:

- предупредить возникновение конфликта, либо воспрепятствовать его разрастанию и распространению;

- вывести скрытые, неявные, латентные конфликты в открытую форму с целью уменьшения опасности внезапного развития неконтролируемых процессов;

- локализовать социально-психологическое возбуждение, вызываемое политическим конфликтом, не допустить его распространения на другие сферы общества;

- учесть многочисленные внутренние и внешние факторы: степень открытости политической системы, уровень сплоченности конфликтующих групп, их силу, характер вовлеченности населения в конфликт, эмоциональные аспекты поведения лидеров и их сторонников, а также культурно-исторические, социально-экономические, этно-национальные и другие особенности общества.

Решение указанных задач конкретизируется в соответствии с основной установкой – либо на урегулирование, либо на разрешение конфликта. Урегулирование предполагает снятие остроты противоборства сторон с целью избежания негативных последствий конфликта. Однако, причина конфликта не устраняется, тем самым сохраняется вероятность нового обострения уже урегулированных отношений. Разрешение конфликта предусматривает исчерпание предмета спора, изменение ситуации и обстоятельств, которое бы приводило к отношениям партнерства и исключало бы опасность рецидива противостояния.

В процессе управления конфликтом важно учитывать этап его формирования и развития. Конфликт не возникает сразу. Причины его накапливаются, зреют очень длительное время. Объективно существующие противоречия могут привести к конфликту лишь в случае их осознания субъектами (лидерами, партиями, группами и т.п.). Будущий конфликт зарождается в атмосфере напряженности в отношениях между оппозиционными сторонами, что свидетельствует о наличии предмета спора и конкуренции, несовпадении позиций. Это этап возникновения конфликта. На данном этапе важно выявить подлинные причины конфликта, тем самым вскрыть противоречие, лежащее в его основе, установить определенные нормы и правила взаимодействия сторон. Такой анализ может способствовать введению конфликта в рамки, позволяющие контролировать его ход и развитие.

Этап развития конфликта характеризуется проявлением сил, поддерживающих конфликтующие стороны или противостоящие им. Становятся очевидными границы конфликта, его интенсивность и

напряжение. Особенно велико напряжение конфликтов по поводу ценностей, связанных с нравственностью, представлениями о чести и достоинстве. Эффективность действий властей на этапе развития конфликта определяется их способностью законными методами обеспечить снижение напряженности в отношениях сторон и поворот их к примирению позиций.

Этап окончания конфликта – наиболее сложная фаза, так как от результата окончания противоборства зависит новая расстановка сил в обществе. Возможны два варианта окончания конфликта: достижение примирения сторон либо их непримиримость, то есть неразрешимость конфликта. Примирение, в свою очередь, может носить характер полного или частичного урегулирования конфликта. Конфликт может разрешиться сам собой, например, из-за утраты актуальности предмета спора, усталости участников, истощения ресурсов и т.п. Выделим два наиболее общих пути примирения сторон:

Мирное разрешение конфликта включает такие пути и методы: достижение компромисса на основе сохранения исходных позиций; соглашение, основанное на взаимных уступках; истощение ресурсов одной или нескольких сторон, что делает невозможным продолжение конфликта; обретение в процессе противоборства взаимоуважения сторон, понимания прав и интересов соперника.

Примирение на основе принуждения, в основе которого: явное превосходство сил и ресурсов с одной стороны и их дефицит с другой; изоляция одной из сторон, понижение ее статуса, а также другие состояния, свидетельствующие об ослаблении ее позиций, о поражении; уничтожении противника, в результате чего мир устанавливается в отсутствие врага.

Наиболее распространенным методом достижения примирения сторон являются переговоры. В процессе переговоров стороны обмениваются мнениями, что снимает остроту противостояния, помогает понять интересы оппонента, более точно оценить соотношение сил, условия примирения, выявить суть взаимных претензий, альтернативные ситуации, ослабить «нечестные трюки» соперника. Таким образом, переговорный процесс включает соблюдение специальных правил, приемов, позволяющих каждой их сторон добиться поставленных целей через принятие решений, обеспечить их выполнение и воспрепятствовать обострению постконфликтных отношений. Переговоры – ритуал, отражающий соотношение сил. Наиболее эффективным методом их проведения является соглашение на основе компромисса. Это особо актуально в тех случаях, когда срыв переговоров будет иметь для конфликтующих сторон неблагоприятные последствия. Многочисленные конфликты и конфликтные ситуации – реальность

современного российского общества. Их истоки обусловлены не только становлением и развитием новых социально-экономических и политических структур, но и недавним прошлым, когда в течение продолжительного времени господствующей в нашем обществе была идеологическая установка на «бесконфликтность», гармоническое единство составляющих его индивидов и социальных групп. Это, естественно, способствовало формированию отношения к конфликту как явлению, не присущему советскому обществу.

### **3. Причины политических конфликтов**

**Главная причина политических конфликтов** в современной России связана со стратегией и тактикой перераспределения государственной собственности и власти, что определяет их остроту и ведет к социально-экономической и политической нестабильности и напряженности во всех сферах общества. Социально-психологический фон, на котором возникают и протекают конфликты, характеризуют следующие факторы:

**а)** радикальные изменения в социальной структуре общества, проявляющиеся в стремительной дифференциации населения по уровню доходов и идеологической ориентации; **б)** деформация–смена системы ценностей, распространение образцов западной культуры, индивидуализма, культа силы и т.п.; **в)** расширение поля социально-этнической напряженности на базе конституционных, территориальных и межнациональных противоречий; **г)** отсутствие опыта пребывания в конфликте, нетерпимость к инакомыслящим и инакодействующим, радикализм сознания; **д)** массовые нарушения заложенных в Конституции прав и свобод, прежде всего социально-экономических и на получение правдивой информации о деятельности власти; **е)** политизация армии, возможность превращения ее в самостоятельную политическую силу с целью наведения порядка или изменения политического режима.

**Политические конфликты в сегодняшней России имеют такие особенности:**

- во-первых, это конфликты в сфере самой власти за обладание реальными рычагами власти;

- во-вторых, исключительно велика роль власти в конфликтах, возникающих в неполитических сферах, но которые так или иначе, прямо или косвенно затрагивают основы существования данной власти;

- в-третьих, государство практически всегда выступает в качестве посредника, арбитра.



### **Определим основные виды политических конфликтов в России:**

- между законодательной и исполнительной ветвями власти в процессе становления института президентства;
- между элитами финансово-промышленных групп;
- внутрипарламентский;
- между партиями;
- внутри государственно-административного аппарата.

**В современных условиях конфликты в России – единственный реальный способ выявления объективных противоречий, возникающих в процессе реформирования.** Сложная политическая и социально-психологическая ситуация в России не только определяет в значительной степени содержание конфликтов и формы их проявления, но и влияет на их восприятие населением, элитами, действенность применяемых средств регулирования. Не разработаны конституционные основы и правовые нормы разрешения конфликтов. По этой причине и из-за отсутствия опыта цивилизованного и легитимного управления конфликтами чаще всего используются силовые методы: не переговоры и компромисс, а подавление противника. Конфликтные по сути методы реформирования российского общества продолжают создавать условия для сохранения конфронтации. Отчуждение населения от власти и политики не только ведет к снижению легитимности господствующих политических сил, но обуславливает нестабильность функционирования политической системы в целом.

## **Глава 2. Методы психодиагностики конфликта**

### **1. Методика диагностики типа поведенческой активности**

**Л.И. Вассермана и Н.В. Гуменюка**

Внимательно прочтите каждый вопрос (утверждение) и выберите вариант ответа, соответствующего вашему поведению.

**1. Бывает ли Вам трудно выбрать время, чтобы сходить в парикмахерскую?**

- 1) никогда;
- 2) иногда;
- 3) почти всегда.

**2. У Вас такая работа, которая «взбадривает» (стимулирует)?**

- 1) меньше, чем работа большинства людей;
- 2) примерно такая же, как работа большинства людей;
- 3) больше, чем работа большинства людей.

**3. Ваша повседневная жизнь в основном заполнена:**

- 1) делами, требующими решения;
- 2) обыденными делами;
- 3) делами, которые Вам скучны.

**4. Жизнь некоторых людей часто переполнена неожиданностями, непредвиденными обстоятельствами и осложнениями. Как часто Вам приходится сталкиваться с такими событиями?**

- 1) несколько раз в день;
- 2) несколько раз в неделю;
- 3) примерно раз в день;
- 4) раз в неделю;
- 5) раз в месяц или реже.

**5. В случае, если Вас что-то сильно гнетет, давит, или люди слишком многого требуют от Вас, то Вы:**

- 1) теряете аппетит и/или меньше едите;
- 2) едите чаще и/или больше обычного;
- 3) не замечаете никаких существенных изменений в обычном аппетите.

**6. В случае, если Вас что-то гнетет, давит или у есть неотложные заботы, то Вы:**

- 1) немедленно принимаете соответствующие меры
- 2) тщательно обдумываете, прежде чем начать действовать.

**7. Как быстро Вы обычно едите?**

- 1)я обычно кончаю есть раньше других;
- 2)я ем немного быстрее других;
- 3)я ем с такой же скоростью, как и большинство людей'
- 4)я ем медленнее, чем большинство людей.

**8. Ваши родные или друзья когда-либо говорили, что Вы едите чересчур быстро?**

- 1)да, часто;
- 2)да, раз или два;
- 3)нет, мне никто никогда этого не говорил.

**9. Как часто Вы делаете несколько дел одновременно, например, едите и работаете?**

- 1)я делаю несколько дел одновременно всякий раз, когда это возможно;
- 2)я делаю это только тогда, когда не хватает времени;
- 3)я делаю это редко или никогда не делаю.

**10. Когда Вы слушаете кого-либо, и этот человек слишком долго не может закончить мысль, Вы чувствуете желание поторопить его?**

- 1)часто;
- 2)иногда;
- 3)почти никогда.

**11. Как часто Вы действительно «заканчиваете» мысль медленно говорящего, чтобы ускорить разговор?**

- 1)часто;
- 2)иногда;
- 3)почти никогда.

**12. Как часто Ваши близкие или друзья замечают, что Вы невнимательны, если Вам говорят о чем-либо слишком подробно?**

- 1)раз в неделю или чаще;
- 2)несколько раз в месяц;
- 3)почти никогда;
- 4)никогда.

**13. Если Вы говорите своим близким или друзьям, что приедете в определенное время, то как часто Вы опаздываете?**

- 1)иногда;
- 2)редко;
- 3)почти никогда;
- 4)я никогда не опаздываю.

**14. Бывает ли, что Вы торопитесь к месту встречи, хотя времени еще вполне достаточно?**

- 1)часто;

- 2) иногда;
- 3) редко или никогда.

**15. Предположим, что Вы должны с кем-то встретиться в условленное время, например, на улице, в вестибюле метро и т. п., и этот человек опаздывает уже на 10 минут. Вы:**

- 1) спокойно подождете;
- 2) будете прохаживаться в ожидании;
- 3) обычно у Вас есть с собой книга или газета, чтобы было чем заняться в ожидании.

**16. Если Вам приходится стоять в очереди, например, в столовой, в магазине и т. п., то Вы:**

- 1) спокойно ждете своей очереди;
- 2) испытываете нетерпение, но не показываете этого;
- 3) чувствуете такое нетерпение, что это замечают окружающие;
- 4) решительно отказываетесь стоять в очереди и пытаетесь найти способ избежать потери времени.

**17. Если Вы играете в игру, в которой есть элемент соревнования (например, шахматы, домино, волейбол и т. п.), то Вы:**

- 1) напрягаете все силы, для победы;
- 2) стараетесь выиграть, но не слишком усердно;
- 3) играете скорее для удовольствия, чем серьезно.

**18. Представьте, что Вы и Ваши друзья (или сотрудники) начинаете новую работу. Что Вы думаете о соревновании в этой работе?**

- 1) предпочитаю избегать этого;
- 2) принимаю потому, что это неизбежно;
- 3) получаю удовольствие, так как это меня подбадривает и стимулирует.

**19. Когда Вы были моложе, большинство людей считало, что Вы:**

- 1) часто стараетесь и по-настоящему хотите быть во всем первым и лучшим;
- 2) иногда стараетесь и Вам нравится быть во всем первым и лучшим;
- 3) обычно Вам хорошо так, как есть (обычно Вы расслаблены);
- 4) Вы всегда расслаблены и не склонны соревноваться.

**20. Чем, по Вашему мнению, Вы отличаетесь в настоящее время:**

- 1) часто стараетесь (или по-настоящему хотите) быть во всем первым и лучшим;
- 2) иногда стараетесь и Вам нравится во всем быть первым и лучшим;
- 3) обычно Вам хорошо так, как есть (обычно Вы расслаблены);
- 4) Вы всегда расслаблены и не склонны соревноваться.

**21. По мнению Ваших родных или друзей Вы:**

- 1) часто стараетесь (и по-настоящему хотите) быть во всем первым и лучшим;
- 2) иногда стараетесь и Вам нравится быть во всем первым и лучшим;
- 3) обычно Вам хорошо так, как есть (обычно Вы расслаблены);
- 4) Вы всегда расслаблены и несклонны соревноваться?

**22. Как оценивают Ваши родные или друзья Вашу общую активность?**

- 1) недостаточная активность, медлительность; надо быть активнее;
- 2) около среднего; всегда есть какое-то занятие;
- 3) сверхактивность, бьющая через край энергия.

**23. Согласились бы знающие Вас люди, что Вы относитесь к своей работе слишком серьезно?**

- 1) да, абсолютно;
- 2) возможно, да;
- 3) возможно, нет;
- 4) абсолютно, нет.

**24. Согласились бы хорошо знающие Вас люди, что Вы менее энергичны, чем большинство людей?**

- 1) да, абсолютно;
- 2) возможно, да;
- 3) возможно, нет;
- 4) абсолютно, нет.

**25. Согласились бы хорошо знающие Вас люди с тем, что за короткое время Вы способны выполнить большой объем работы?**

- 1) да, абсолютно;
- 2) возможно, да;
- 3) возможно, нет;
- 4) абсолютно, нет.

**26. Согласились бы хорошо знающие Вас люди, что Вы легко сердитесь (раздражаетесь)?**

- 1) да, абсолютно;
- 2) возможно, да;
- 3) возможно, нет;
- 4) абсолютно, нет.

**27. Согласились бы хорошо знающие Вас люди, что Вы живете мирной и спокойной жизнью?**

- 1) да, абсолютно;
- 2) возможно, да;
- 3) возможно, нет;
- 4) абсолютно, нет.

**28. Согласились бы хорошо знающие Вас люди, что Вы большинство дел делаете в спешке?**

- 1) да, абсолютно;
- 2) возможно, да;
- 3) возможно, нет;
- 4) абсолютно, нет.

**29. Согласились ли бы хорошо знающие Вас люди, что Вас радует соревнование (состязание) и Вы очень стараетесь выиграть?**

- 1) да, абсолютно;
- 2) возможно, да;
- 3) возможно, нет;
- 4) абсолютно, нет.

**30. Какой характер был у Вас, когда Вы были моложе?**

- 1) вспыльчивый и с трудом поддающийся контролю;
- 2) вспыльчивый, но поддающийся контролю;
- 3) вполне уравновешенный, (не было проблем);
- 4) почти никогда не сержусь (не выхожу из себя).

**31. Каким Вы представляете свой характер сегодня:**

- 1) вспыльчивый и с трудом поддающийся контролю;
- 2) вспыльчивый, но поддающийся контролю;
- 3) вполне уравновешенный;
- 4) почти никогда не сержусь (не выхожу из себя).

**32. Когда Вы погружены в работу и кто-либо (не начальник) прерывает Вас, что Вы обычно чувствуете при этом?**

- 1) я чувствую себя вполне хорошо, так как после неожиданного перерыва работается лучше;
- 2) я чувствую легкую досаду;
- 3) я чувствую раздражение, потому что это мешает делу.

**33. Если повторяющиеся прерывания в работе действительно Вас разозлили, Вы:**

- 1) ответите резко;
- 2) ответите в спокойной форме;
- 3) попытаетесь что-то сделать, чтобы это предотвратить;
- 4) попытаетесь найти более спокойное место для работы, если это возможно.

**34. Как часто Вы выполняете работу, которую должны закончить к определенному сроку?**

- 1) ежедневно или чаще;
- 2) еженедельно;

3) ежемесячно или реже.

**35. Работа, которую Вы должны закончить к определенному сроку, как правило:**

- 1) не вызывает напряжения, потому что привычна, однообразна;
- 2) вызывает сильное напряжение, так как срыв срока может повлиять на работу группы людей.

**36. Вы сами себе определяете сроки выполнения работы на службе и дома?**

- 1) нет;
- 2) да, но только изредка;
- 3) да, весьма часто.

**37. Качество работы, которую Вы выполняете, к концу назначенного срока бывает:**

- 1) лучше;
- 2) обычное;
- 3) хуже.

**38. Бывает ли, что на работе Вы одновременно выполняете два или несколько заданий, делая то одно, то другое?**

- 1) нет, никогда;
- 2) да, но не так часто;
- 3) да, постоянно.

**39. Были бы Вы удовлетворены возможностью оставаться на нынешней работе в последующем году?**

- 1) да;
- 2) нет, мне хотелось бы добиться большего;
- 3) конечно нет, я делаю все для того, чтобы меня повысили, иначе я буду очень расстроен.

**40. Если бы Вы могли выбрать, то что бы Вы предпочли:**

- 1) прибавку к заработной плате без продвижения в должности;
- 2) продвижение в должности без существенного повышения зарплаты.

**41. К концу отпуска Вы:**

- 1) хотите продлить его еще на недельку - другую;
- 2) чувствуете, что готовы вернуться к обычной работе;
- 3) Вам хочется, чтобы отпуск кончился, и Вы могли вернуться к обычной работе.

**42. Бывало ли так, что за последние три года Вы брали меньше дней отпуска, чем положено?**

- 1) да;
- 2) нет;

3) нет, никогда.

**43. Бывает ли, что во время отпуска вы не можете перестать думать о работе?**

- 1) да, часто;
- 2) да, иногда;
- 3) нет, никогда.

**44. В последние три года Вы получали какие-либо поощрения на работе?**

- 1) нет, никогда;
- 2) иногда;
- 3) да, часто.

**45. Как часто Вы приносите работу домой или изучаете дома материалы, связанные с работой?**

- 1) редко или никогда;
- 2) раз в неделю или реже;
- 3) почти постоянно.

**46. Как часто Вы остаетесь на работе после окончания рабочего дня или приходите на работу в неурочное время?**

- 1) на моей работе это невозможно;
- 2) весьма редко;
- 3) иногда (реже, чем раз в неделю).

**47. Вы обычно остаетесь дома, если у Вас озноб или повышенная температура?**

- 1) да;
- 2) нет.

**48. Если Вы чувствуете, что начинаете уставать от работы, то Вы:**

- 1) некоторое время работаете менее активно, пока силы не вернуться к Вам;
- 2) продолжаете работать также активно, несмотря на усталость.

**49. Когда Вы работаете в коллективе, другие ожидают от Вас, что Вы будете руководить?**

- 1) редко;
- 2) не чаще, чем от других;
- 3) чаще, чем от других.

**50. Вы записываете для памяти распорядок дня (что нужно сделать)?**

- 1) никогда;
- 2) иногда;
- 3) часто.

**51. Если кто-то поступает в отношении Вас нечестно, Вы:**



- 1) прямо указываете ему на это;
- 2) находитесь в нерешительности и поступаете в зависимости от обстоятельств;
- 3) ничего не говорите об этом.

**52. По сравнению с другими, выполняющими такую же работу, Вы прилагаете:**

- 1) гораздо больше усилий;
- 2) несколько больше усилий;
- 3) примерно столько же усилий;
- 4) немного меньше усилий;
- 5) гораздо меньше усилий.

**53. По сравнению с другими, выполняющими такую же работу, Вы чувствуете:**

- 1) значительно большую ответственность;
- 2) несколько большую ответственность;
- 3) примерно такую же ответственность;
- 4) несколько меньшую ответственность;
- 5) значительно меньшую ответственность.

**54. По сравнению с другими, выполняющими такую же работу, Вы чувствуете необходимость торопиться?**

- 1) гораздо больше;
- 2) несколько больше;
- 3) столько же;
- 4) несколько меньше;
- 5) гораздо меньше.

**55. По сравнению с другими, выполняющими такую же работу, Вы:**

- 1) значительно более аккуратны;
- 2) несколько более аккуратны;
- 3) примерно в такой же степени аккуратны;
- 4) несколько менее аккуратны;
- 5) значительно менее аккуратны.

**56. По сравнению с другими, выполняющими же работу, Ваше отношение к ней:**

- 1) гораздо более серьезное;
- 2) несколько более серьезное;
- 3) мало отличается от других;
- 4) несколько менее серьезное;
- 5) значительно менее серьезное.

**57. По сравнению с работой, которую Вы выполняли 10 лет назад, сейчас Вы работаете в течение недели:**

- 1) больше часов;
- 2) примерно столько же;
- 3) меньше, чем раньше;

**58. По сравнению с работой, которую Вы выполняли 10 лет тому назад, нынешняя работа требует:**

- 1) меньшей ответственности;
- 2) столько же ответственности;
- 3) большей ответственности.

**59. По сравнению с работой, которую Вы выполняли 10 лет тому назад, нынешняя работа:**

- 1) более престижна;
- 2) столь же престижна;
- 3) менее престижна.

**60. Сколько разных работ Вы сменили за последние 10 лет (учтите, пожалуйста, любые изменения в характере или месте работы)?**

- 1) изменений не было или были однажды;
- 2) две;
- 3) три;
- 4) четыре;
- 5) пять и более.

**61. За последние 10 лет Вы ограничили число развлечений из-за недостатка времени?**

- 1) да;
- 2) нет.

**Обработка данных.** В каждом вопросе утверждения - выбранные варианты ответов оцениваются в баллах:

	Баллы		Баллы
1.	13,7,1	32.	13,7,1
2.	13,7,1	33.	1,5,9,13
3.	1,7,13	34.	1,7,13
4.	1,4,7,10,13	35.	13,1
5.	1,7,13	36.	13,7,1
6.	1,13	37.	1,7,13
7.	13,9,5,1	38.	13,7,1
8.	1,7,13	39.	13,7,1
9.	1,7,13	40.	13,1
10.	1,7,13	41.	13,7,1
11.	1,7,13	42.	1,7,13
12.	1,5,7,9,13	43.	1,7,13
13.	13,9,5,1	44.	13,7,1
14.	1,7,13	45.	13,7,1
15.	13,7,1	46.	13,9,5,1
16.	13,9,5,1	47.	13,1
17.	1,7,13	48.	13,1
18.	13,7,1	49.	13,7,1
19.	1,5,9,13	50.	13,7,1
20.	1,5,9,13	51.	1,7,13
21.	1,5,9,13	52.	1,4,7,10, 13
22.	13,7,1	53.	1,4,7,10, 13
23.	1,5,9,13	54.	1,4,7,10, 13
24.	13,9,5,1	55.	1,4,7,10, 13
25.	1,5,9,13	56.	1,4,7,10, 13
26.	1,5,9,13	57.	1,7,13
27.	13,9,5,1	58.	13,7,1
28.	1,5,9,13	59.	1,7,13
29.	1,5,9,13	60.	13,10,7,4, 1
30.	1,5,9,13	61.	1,13
31.	1,5,9,13		

Если количество баллов не превышает 167, то с высокой вероятностью диагностируется выраженный тип поведенческой активности личности - тип А;

168-335 баллов - диагностируется определенная тенденция к поведенческой активности типа А (условно - А 1);

336-459 - диагностируется промежуточный (переходный) тип личностной активности - тип АБ;

460-626 баллов - диагностируется определенная тенденция к поведенческой активности типа Б (условно - Б 1);

627 баллов и выше - диагностируется с высокой вероятностью выраженный поведенческий тип личностной активности - тип Б.

### **Интерпретация результатов.**

1. Для испытуемых с выраженной поведенческой активностью - тип А - характерны:

- преувеличенная потребность в деятельности - сверхвовлеченность в работу, инициативность, неумение отвлечься от работы, расслабиться; нехватка времени для отдыха и развлечений;
- постоянное напряжение душевных и физических сил в борьбе за успех, высокая мотивация достижения при неудовлетворенности достигнутым, упорство и сверхактивность в достижении цели нередко сразу в нескольких областях жизнедеятельности, нежелание отказаться от достижения цели, несмотря на «поражение»;
- неумение и нежелание выполнять каждодневную обстоятельную и однообразную работу;
- неспособность к длительной и устойчивой концентрации внимания;
- нетерпеливость, стремление делать все быстро: ходить, есть, говорить, принимать решения;
- энергичная, эмоционально окрашенная речь, подкрепляемая жестами и мимикой и сопровождающаяся нередко напряжением мышц лица и шеи;
- импульсивность, эмоциональная несдержанность в спорах, неумение до конца выслушать собеседника;
- соревновательность, склонность к соперничеству и признанию, амбициозность, агрессивность по отношению к субъектам, противодействующим осуществлению планов;
- стремление к доминированию в коллективе или компаниях, легкая фрустрируемость внешними обстоятельствами и жизненными трудностями.

2. Для лиц, у которых диагностируется *тенденция к поведенческой активности типа А1*, характерны:

- повышенная деловая активность, напористость, увлеченность работой, целеустремленность. Нехватка времени для отдыха компенсируется, в известной мере, расчетливостью и умением выбрать главное направление деятельности, быстрым принятием решения;
- энергичная, выразительная речь и мимика;
- эмоционально насыщенная жизнь, честолюбие, стремление к успеху и лидерству, неполная удовлетворенность достигнутым, постоянное желание улучшить результаты проделанной работы;
- чувствительность к похвале и критике;
- неустойчивость настроения и поведения в стрессонасыщенных ситуациях;
- стремление к соревновательности, однако без амбициозности и агрессивности;
- при обстоятельствах, препятствующих выполнению намеченных планов, легко возникает тревога, снижается уровень контроля личности, но преодолевается волевым усилием.

3. Для лиц, у которых диагностируется *промежуточный (переходный) тип поведенческой активности - АБ*, характерна активная и целенаправленная деловитость, разносторонность интересов, умение сбалансировать деловую активность, напряженную работу со сменой занятий и умело организованным отдыхом; моторика и речевая экспрессия умеренно выражены.

Лица типа АБ не показывают явной склонности к доминированию, но в определенных ситуациях и обстоятельствах уверенно берут на себя роль лидера; для них характерна эмоциональная стабильность и предсказуемость в поведении, относительная устойчивость к действию стрессогенных факторов, хорошая приспособляемость к различным видам деятельности.

4. Для лиц, у которых диагностируется *определенная тенденция к поведенческой активности типа. Б1*, характерна рациональность.

## **2. ТЕСТ «Сильный ли у вас характер?»**

Тест позволит выявить силу вашего характера, так как под влиянием характера человек может регулировать проявление отдельных свойств темперамента. Отвечая на вопросы, выберите наиболее оптимальный (лично для вас) вариант ответа.

**1. Часто ли задумываетесь над тем, какое влияние оказывают ваши поступки на окружающих?**

- а) очень редко

- б) редко
  - в) достаточно часто
  - г) очень часто
- 2. Случается ли вам говорить что-либо такое, во что вы сами не верите (из-за упрямства, наперекор другим либо из «престижных соображений»)?**
- а) да;
  - б)нет.
- 3. Какие из нижеперечисленных качеств вы более всего цените в людях:**
- а) настойчивость;
  - б)широту мышления;
  - в) эффективность, умение «показать себя».
- 4. Имеете ли вы склонность к педантизму?**
- а)да;
  - б)нет.
- 5. Быстро ли забываете о неприятностях, которые случаются с вами?**
- а)да;
  - б)нет.
- 6. Любите ли анализировать свои поступки?**
- а)да;
  - б)нет.
- 7. Находясь в кругу лиц, хорошо вам известных:**
- а) стараетесь сохранить тон, принятый в этом кругу;
  - б)остаетесь самим собой.
- 8. Приступая к трудному заданию, стараетесь ли не думать об ожидающих вас трудностях?**
- а) да;
  - б)нет.
- 9. Какое из перечисленных ниже определений, по вашему мнению, более всего подходит вам?**
- а) мечтатель;
  - б)«рубаха-парень»;
  - в)усерден в труде;
  - г) пунктуален, аккуратен;
  - д)«философ» в широком смысле этого слова;
  - е)суетный человек.
- 10.При обсуждении того или иного вопроса:**

- а) высказываете свою точку зрения, хотя, быть может, она отличается от мнения большинства;
- б) считаете, что в данной ситуации лучше промолчать, хотя и имеете иную точку зрения;
- в) поддерживаете большинство, оставаясь при своем мнении;
- г) не утруждаете себя раздумьями и принимаете точку зрения, которая преобладает.

**11. Какое чувство вызывает у вас неожиданный вызов к руководителю?**

- а) раздражение;
- б) тревогу;
- в) озабоченность;
- г) равнодушие.

**12. Если в пылу полемики ваш оппонент «сорвется» и допустит личный выпад против вас, как вы поступите?**

- а) ответите ему в том же тоне;
- б) проигнорируете этот факт;
- в) демонстративно оскорбитесь;
- г) предложите сделать перерыв.

**13. Если ваша работа забракована, это вызовет:**

- а) досаду;
- б) стыд;
- в) гнев.

**14. Если вы попадаете впросак, кого вините в первую очередь:**

- а) себя самого;
- б) «фатальное невезение»;
- в) прочие «объективные обстоятельства».

**15. Не кажется ли вам, что окружающие вас люди - будь то руководители, коллеги или подчиненные - недооценивают ваши способности и знания?**

- а) да;
- б) нет.

**16. Если ваши друзья или коллеги начинают над вами подтрунивать, то вы:**

- а) злитесь на них;
- б) стараетесь ретироваться;
- в) не раздражаясь, начинаете подыгрывать им;
- г) отвечаете смехом, и, как говорится, «ноль внимания»;
- д) делаете безразличный вид и даже улыбаетесь, но в душе негодуете.

**17. Если вы спешите и вдруг на обычном месте не находите свой портфель (зонтик, перчатки и т.п.), то вы:**

- а) будете продолжать поиск молча;
- б) будете искать, обвиняя своих домашних в беспорядке;
- в) уйдете без нужной вам вещи.

**18. Скорее всего вас выведет из равновесия:**

- а) длинная очередь в приемной;
- б) толчея в общественном транспорте;
- в) необходимость приходить в определенное место несколько раз по одному и тому же вопросу.

**19. Закончив спор, продолжаете ли вести его мысленно, приводя все новые и новые аргументы в защиту своей точки зрения?**

- а) да;
- б) нет.

**20. Если для выполнения срочной работы вам представится возможность выбрать себе помощника, кого из возможных кандидатов вы выберете?**

- а) человека исполнительного,
- б) человека знающего, но упрямого и спорщика;
- в) человека одаренного, но с ленцой.

Ответы на вопросы оцениваются следующим образом:

- 1. «а» - 0, «б» - 1, «в» - 2; «г» - 3;
- 2. «да» - 0, «нет» - 1;
- 3. «а» - 1; «б» - 1, «в» - 0;
- 4. «а» - 2, «нет» - 0;
- 3. «да» - 0, «нет» - 2;
- 4. «да» - 2, «нет» - 0;
- 5. «а» - 2, «б» - 0;
- 6. «да» - 0, «нет» - 2;
- 7. «а» - 0, «б» - 1, «в» - 3, «г» - 2, «д» - 2, «е» - 0;
- 10. «а» - 2, «б» - 0, «в» - 0, «г» - 0;
- 11. «а» - 0, «б» - 1, «в» - 2, «г» - 0;
- 12. «а» - 0, «б» - 2, «в» - 1, «г» - 3;
- 13. «а» - 2, «б» - 1, «в» - 0;
- 14. «а» - 2, «б» - 0, «в» - 0;
- 15. «да» - 0, «нет» - 2;
- 16. «а» - 0, «б» - 1, «в» - 2, «г» - 0, «д» - 0;
- 17. «а» - 2, «б» - 0, «в» - 1;
- 18. «а» - 1, «б» - 0, «в» - 2;



19.«да» - 0, «нет» - 2;

20.«а» - 0, «б» - 1, «в» - 2.

*Менее 15 баллов.* Вы человек слабохарактерный, неуравновешенный, подчас беззаботный. В своих неприятностях вините кого угодно, только не себя. На работе, в дружбе на вас трудно положиться.

*От 15 до 25 баллов.* У вас достаточно твердый характер, обладаете реалистическими взглядами на жизнь, но бывают и срывы, и заблуждения. Вы добросовестны и вполне терпимы в коллективе.

*От 26 до 38 баллов.* Вы принадлежите к числу людей настойчивых и обладающих достаточным чувством ответственности, хорошо ориентируетесь в возникающих ситуациях и в большинстве случаев умеете выбрать правильное решение. Цените свои суждения, но умеете считаться и с мнением других. Это говорит о том, что у вас сильный характер.

*Свыше 38 баллов.* Это, как правило, результат не совсем объективной оценки своих поступков.

### **3. ТЕСТ «Ваш способ реагирования в конфликте (Кеннет У. Томас)»**

Тест позволит определить основные способы реагирования на конфликтные ситуации. К. Томас по 12 суждениям из 30 пар выявляет *пять* возможных вариантов поведения человека в конфликтной ситуации: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление. Выберите то суждение, которое наиболее типично для вашего поведения (пусть вас не смущает, что некоторые варианты поведения будут повторяться в других сочетаниях).

**1. а)** Иногда представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

**б)** Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем мы оба согласны.

**2. а)** Стараюсь найти компромиссное решение.

**б)** Пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого человека и моих собственных.

**3. а)** Обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.

**б)** Иногда жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

**4. а)** Стараюсь найти компромиссное решение.

**б)** Стараюсь не задеть чувств другого человека.

**5. а)** Улаживая спорную ситуацию, все время пытаюсь найти поддержку у другого человека.

**б)** Стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. а) Пытаюсь избежать неприятностей для себя.  
б) Стараюсь добиться своего.
7. а) Стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить окончательно.  
б) Считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться в другом.
8. а) Обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.
9. а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий.  
б) Предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. а) Твердо стремлюсь добиться своего.  
б) Пытаюсь найти компромиссное решение.
11. а) Первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы и интересы.  
б) Стараюсь успокоить другого.
12. а) Зачастую избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.  
б) Даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.
13. а) Предлагаю среднюю позицию.  
б) Настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.
14. а) Сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.  
б) Пытаюсь доказать другому логику и преимущество моих взглядов.
15. а) Стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.  
б) Стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.
16. а) Стараюсь не задеть чувств другого.  
б) Обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. а) Обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.  
б) Стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.  
б) Дам возможность другому остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.
19. а) Первым делом пытаюсь 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.
20. а) Пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.  
б) Стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. а) Во время переговоров стараюсь быть внимательным к другому.

- б) Всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. а) Пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и позицией другого человека.  
б) Отстаиваю свою позицию.
23. а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желание каждого из нас.  
б) Иногда предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. а) Если позиция другого человека кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.  
б) Стараюсь убедить другого пойти на компромисс.
25. а) Пытаюсь убедить другого в своей правоте.  
б) Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к аргументам другого.
26. а) Обычно я предлагаю среднюю позицию.  
б) Почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
27. а) Зачастую стремлюсь избежать споров.  
б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. а) Обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.  
б) Улаживая ситуацию, обычно стремлюсь найти поддержку другого.
29. а) Предлагаю среднюю позицию.  
б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.
30. а) Стараюсь не задеть чувств другого.  
б) Всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

**Соперничество:** 3а, 6б, 8а, 9б, 10а, 13б, 14б, 17а, 22б, 25а, 28а.

**Сотрудничество:** 2б, 5а, 8б, 11а, 14а, 19а, 20а, 21б, 23а, 26б, 28б, 30б.

**Компромисс:** 2а, 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 20б, 22а, 24б, 26б, 29а.

**Избегание:** 1а, 5б, 7а, 9а, 12а, 15б, 17б, 19б, 21а, 23б, 27а, 29б.

**Приспособление:** 1б, 3б, 4б, 6а, 11б, 15а, 16а, 18а, 24а, 25б, 27б, 30а.

Полученные количественные оценки сравниваются между собой для выявления наиболее предпочитаемой формы социального поведения в ситуации конфликта, тенденций его взаимоотношений в сложных условиях.

#### **4. ТЕСТ «Насколько вы уверены в себе»?**

**1. Часто ли вы ощущаете внезапную усталость, хотя, в сущности, вы не переутомились?**

- Да — 1, нет — 0
- 2. Бывает ли, что вы вдруг испытываете неуверенность — заперли ли вы за собой дверь?**  
Да — 1, нет — 0
- 3. Часто ли вы огорчаетесь без определенной причины?**  
Да—1, нет—0
- 4. Безразлично ли вам, на какие места у вас билеты в театре?**  
Да — 1, нет — 0
- 5. Трудно ли вам настроиться на чей-то неожиданный визит?**  
Да—1, нет—0
- 6. Пугаетесь ли вы иной раз, когда звонит телефон?**  
Да — 1, нет — 0
- 7. Часто ли вам снятся сны?**  
Да — 0, нет — 1
- 8. Быстро ли вы принимаете решения?**  
Да — 0, нет — 1
- 9. Неприятно ли вам, если вы обнаруживаете на одежде пятно и приходится в таком виде куда-нибудь идти?**  
Да—0, нет—1
- 10. Любите ли вы заводить новые знакомства?**  
Да—0, нет—1
- 11. Бывает ли с вами, что перед поездкой в отпуск вы вдруг хотите отказаться от нее?**  
Да — 1, нет — 0
- 12. Просыпаетесь ли вы ночью с ощущением сильного голода?**  
Да — 1, нет — 0
- 13. Хочется ли вам порой остаться наедине с самим собой?»**  
Да — 0, нет 1
- 14. Если вы пришли в ресторан один (одна), присаживаетесь ли вы за столик, за которым сидят посетители, хотя есть свободные столики?**  
Да — 0, нет — 1
- 15. Руководствуетесь ли вы в своих поступках главным образом тем, чего ожидают от вас другие?**  
Да — 1, нет — 0

**Результат:**

**0 баллов.** Вы в такой степени самоуверенны, что можно предположить, что вы не вполне откровенны в своих ответах.

**1—4 балла.** Вы свободны от опрометчивых поступков, свойственных неврастеникам. Некоторая доля неуверенности не является недостатком, а доказывает гибкость вашей психики.

**5—8 баллов.** У вас ярко выраженная потребность чувствовать себя уверенно. Другие люди почти всегда могут на вас положиться. Правда, вы не всегда непосредственны в выражении чувств.

**9 - 12 баллов.** Ваша потребность быть уверенным в себе настолько сильна, что вам грозит опасность зачастую видеть вещи не такими, какие они есть на самом деле, а в соответствии с вашими представлениями. Если вы не готовы, хотя бы изредка отважиться на «прыжок в неизвестное», то в вашей жизни будет крайне мало счастливых мгновений.

**13—15 баллов.** Ваш страх перед непредвиденными ситуациями настолько велик, что даже, например, выигрывая в лото, вы, прежде всего, испытываете какие-то сомнения, опасения. Потребность устойчивости, стабильности вполне понятна, но малейшее изменение обстоятельств уже разрушает у вас чувство уверенности в себе. Если довести эту мысль до логического конца, то речь пойдет об отказе от развития собственной личности. Если вы хотите преодолеть это, то вам придется заставить себя примириться с некоторой долей неуверенности или воспользоваться упражнением под названием «Формула поведенческого изменения»

### **5.ТЕСТ «Уверенность в себе (тест Рейдаса)»**

**Инструкция:** Вам будет предложено 30 утверждений, описывающих различные типы поведения. Примерьте, пожалуйста, эти утверждения к себе и укажите степень вашего согласия или несогласия в баллах, а именно:

- 5** — очень характерно для меня, описание очень верное,
- 4** — довольно характерно для меня — скорее да, чем нет,
- 3** — отчасти характерно, отчасти нехарактерно,
- 2** — довольно нехарактерно для меня — скорее нет, чем да,
- 1** — совсем нехарактерно для меня, описание неверно.

1. Большинство людей, по-видимому, агрессивнее и увереннее в себе, чем я.
- 2\*. Я не решаюсь назначать свидания и принимать приглашения на них из-за своей застенчивости.
3. Когда еда в кафе меня не удовлетворяет, я жалуюсь на это официанту.
- 4\*. Я избегаю задевать чувства других людей, даже если меня оскорбили.
- 5\*. Если продавцу стоило значительных усилий показать мне товар, который не совсем мне подходит, мне трудно сказать ему «нет».
6. Когда меня просят что-либо сделать, я обязательно выясняю, зачем это.

7. Я предпочитаю использовать сильные аргументы и доводы.
8. Я стараюсь быть в числе первых, как и большинство людей,
- 9\*. Честно говоря, люди часто используют меня в своих интересах.
10. Я получаю удовольствие от общения с незнакомыми людьми.
- 11\*. Я часто не знаю, что лучше сказать привлекательной женщине (мужчине).
- 12\*. Я испытываю нерешительность, когда нужно позвонить по телефону в учреждение.
- 13\*. Я предпочту обратиться с письменной просьбой принять меня на работу или зачислить на учебу, чем пройти через собеседование.
- 14\*. Я стесняюсь возвратить покупку.
- 15\*. Если близкий и уважаемый родственник раздражает меня; я скорее скрою свои чувства, чем проявлю раздражение.
- 16\*. Я избегаю задавать вопросы из страха показаться глупым.
- 17\*. В споре я иногда боюсь, что буду волноваться и от этого дрожать.
18. Если известный и уважаемый лектор выскажет точку зрения, которую я считаю неверной, я заставлю аудиторию выслушать и свою точку зрения.
- 19\*. Я избегаю спорить о цене и торговаться.
20. Сделав что-нибудь важное и стоящее, я стараюсь, что бы об этом узнали другие.
21. Я откровенен и искренен в своих чувствах.
22. Если кто-то сплетничает обо мне, я стремлюсь поговорить с ним об этом.
- 23\*. Мне часто трудно ответить «нет».
- 24\*. Я склонен сдерживать проявление своих эмоций, а не устраивать сцены.
25. Я жалею о плохом обслуживании и беспорядок.
- 26\*. Когда мне делают комплимент, я не знаю, что сказать в ответ.
27. Если в театре или на лекции мне мешают разговорами, я делаю замечание.
28. Тот, кто пытается пролезть в очереди впереди меня, получит отпор.
29. Я всегда высказываю свое мнение.
- 30\*. Иногда мне абсолютно нечего сказать.

**Ключ:** Подсчитайте сумму баллов для вопросов, не отмеченных звездочкой (3, 6, 7, 8, 10, 18, 20, 21, 22, 25, 27, 28, 29). Подсчитайте сумму для отмеченных звездочкой вопросов (1, 2, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 23, 24, 26, 30). Прибавьте к первой сумме число 72 и вычтете вторую сумму.

**Результат:**

**0—24 балла** — очень неуверен в себе,

**25—48 баллов** — скорее не уверен, чем уверен.

**49—72 балла** — среднее значение уверенности.,

**73—96 баллов** — уверен в себе,

**97—120 баллов** — слишком самоуверен.

Для тех, кто набрал малое число баллов, не уверен в чувствует себя уязвимым, предлагается упражнение «Маяк».

## **6. ТЕСТ «Пробивная сила»**

Мы часто пользуемся этим определением. Иногда с уважением, ведь именно эта «пробивная сила» позволяет людям легче реализовать свои планы, намерения либо идеи, быстрее достигать цели, к которой они стремятся.

Хуже, конечно, если этой целью является желание скорее получить много денег, льгот, продвижение по службе, не опирающееся на способности, и солидную работу.

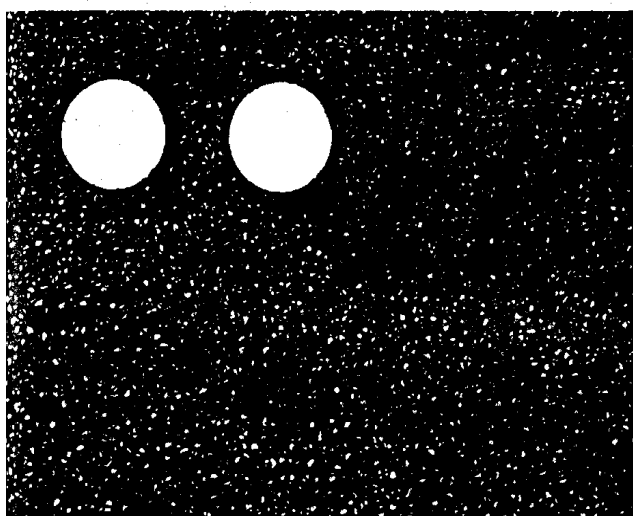
Психологи утверждают, что мы часто ошибаемся, оценивая себя:

- эгоист думает, что он альтруист;
- человек со стабильными нервами считает себя деликатным, нежным, как мимоза и т.п.

Как вы думаете, обладаете ли вы «пробивной силой»?

Может быть, вы себя недооцениваете или переоцениваете в этом смысле? Если хотите узнать, что о вас думает психолог, ответьте на вопросы теста.

### **1. Пофантазируйте. Что это?**



- а) задние огни поезда, который как раз от вас ушел
- б) маска с отверстиями для глаз
- в) глаза, которые видят в темноте

**2. Если бы вы могли работать в авиации, кем вы хотели бы стать?**

- а) стюардом на борту
- б) пилотом пассажирского самолета
- в) диспетчером в аэропорту, поддерживающим связь с самолетом в воздухе

**3. Представьте себе, что вам предложили сделать проект интерьера конторы или цеха так, чтобы там было приятно и хорошо работать. По вашему мнению, какой цвет должен преобладать в таком помещении?**

- а) светло-голубой, бледно-зеленый (салатный), розовый
- б) красный или желтый
- в) темно-зеленый, синий

**4. Что больше всего необходимо, чтобы двинуться в одиночестве на штурм вершины Нангапарбат в Гималаях?**

- а) немного сумасшествия
- б) отличная физическая форма
- в) уверенность в себе

**5. Вы идете в театр на спектакль, который очень хотите увидеть. Оказывается, что билетов в кассе уже нет. Что вы делаете?**

- а) злитесь, что не купили билетов раньше
- б) пробуете войти как-то без билета, на это есть способы
- в) даете себе зарок впредь пользоваться услугами предварительной продажи

**6. Звонок — вы открываете дверь: перед вами стоит неряшливо одетый мужчина, с застенчивой улыбкой просит вас помочь. Он как раз вышел из больницы и просит одолжить ему немного денег, так как ему не на что купить билет домой. Что вы делаете?**

- а) вы не умеете отказать в таких случаях. Может быть, ему действительно нужна помощь
- б) захлопываете дверь перед носом мужчины, говоря все, что вы думаете о таких обманщиках и вымогателях
- в) если показал бы выписку из больницы, может и дали бы какую-то сумму

### **Результат:**

Если у вас преобладают **ответы «а»**. Поговорка «Скромность украшает человека» вам кажется жизненным девизом. Вы не любите лезть вперед ни в прямом смысле, например энергично протискиваться через толпу, ни в переносном. Почти в каждой ситуации вы отдаете первенство другим, не любите обращать на себя внимание. Предпочитаете тихо сидеть в уголке,



только иногда вам грустно оттого, что не очень-то вас там замечают. В общем, вас любят за любезность, бескорыстие, скромность. Но не все это ценят, многие в вас видят человека, которого легко использовать как недотепу, кем на самом деле вы не являетесь.

Если у вас преобладают **ответы «б»**. Может, вы сами не отдаёте себе в этом отчёта, но вы относитесь к числу людей, которые идут по жизни, распахивая всех локтями. «Пробивной силы» вам хватает — возможно, вы используете её для целей, достойных похвалы. Вы любите блистать, обращать на себя внимание. Других вы судите строго, себя... Вам нравятся сила, смекалка и ум, шокируют сентиментальность, чрезмерная мягкость, уступчивость. Обычно вы достигаете того, что наметили, но всегда ли эти победы приносят вам симпатию и уважение? Люди, похожие на вас, несмотря на успехи, в действительности часто бывают одиноки.

Если у вас преобладают **ответы «в»**. У вас достаточно «пробивной силы», но одновременно вы являетесь прирожденным дипломатом и умеете контролировать свои поступки. Вы знаете, что «локти» — не всегда лучшее средство, как и «хождение по трупам». Вы никогда не ставите перед собой чрезмерных задач, идёте к цели спокойно, но последовательно. Вам хватает уверенности в себе и чувства превосходства над другими, но вы стараетесь не демонстрировать этого слишком открыто. Вы умеете многое сделать, многого добиться, но знаете, что «головой стену не пробьёшь» и что иногда лучше отказаться от чего-то, чтобы позднее выиграть.

Если у вас **одинаковое число ответов**, обозначенных соответствующими буквами, то вы смешанный тип, в котором не доминирует ни одна позиция — они изменяются в зависимости от дня, настроения, обстоятельств, т. е. вы человек с очень неровным характером.

Для тех, кто страдает от собственной скромности, предлагается упражнение, позволяющее изменить собственный взгляд на окружающих, а, следовательно, и окружающих на вас.

## **7.ТЕСТ «Конфликтная личность»**

Тест позволяет оценить степень вашей конфликтности или тактичности.

**1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что вы предпринимаете?**

- а) избегаете вмешиваться в ссору
- б) можете вмешаться, встать на сторону потерпевшего или того, кто прав
- в) всегда вмешиваетесь и до конца отстаиваете свою точку зрения

**2. На собрании вы критикуете руководство за допущенные ошибки?**

- а) нет

- б) да, но в зависимости от вашего личного отношения к нему
- в) всегда критикуете за ошибки

**3. Ваш непосредственный начальник излагает план работы, который вам кажется нерациональным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше?**

- а) если другие вас поддержат, то да
- б) разумеется, вы будете поддерживать свой план
- в) боитесь, что за критику вас могут лишить премиальных

**4. Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями?**

а) только с теми, кто не обижается, и когда споры не портят ваши отношения

- б) да, но только по принципиальным, важным вопросам
- в) вы спорите со всеми и по любому поводу

**5. Кто-то пытается пролезть вперед вас без очереди. Ваши действия?**

- а) считая, что и вы не хуже него, попытаетесь обойти очередь
- б) возмущаетесь, но про себя
- в) открыто высказываете свое негодование

**6. Представьте себе, что рассматривается рационализаторское предложение, экспериментальная работа вашего коллеги, в которой есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что ваше мнение будет решающим. Как вы поступите?**

а) выскажетесь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта

б) отметите положительные стороны в его работе и предложите предоставить возможность продолжить ее

в) станете критиковать ее: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибки

**7. Представьте: свекровь (теща) постоянно говорит вам о необходимости экономии и бережливости, о вашей расточительности, а сама то и дело покупает дорогие вещи. Она хочет знать ваше мнение о своей последней покупке. Что вы ей скажете?**

- а) что одобряете покупку, если она доставила ей удовольствие
- б) говорите, что эта вещь безвкусна
- в) постоянно ругаетесь, ссоритесь с ней из-за этого

**8. Вы встретили подростков, которые курят. Как вы реагируете?**

а) думаете: «Зачем мне портить себе настроение из-за чужих, плохо воспитанных озорников?»

б) делаете им замечание

в) если бы это было в общественном месте, то вы бы их отчитали

**9. В ресторане вы замечаете, что официант обсчитал вас?**

- а) вы не даете ему чаевые, которые заранее готовили, если бы он поступил честно
- б) попросите, чтобы он еще раз при вас подсчитал сумму
- в) это будет поводом для скандала

**10. Вы в доме отдыха. Администратор занимается посторонними делами, сам развлекается вместо того, чтобы выполнять свои обязанности: не следит уборкой в комнате, разнообразием меню. Возмущает ли вас это?**

- а) да, но если вы даже и выскажете ему какие-то претензии, это вряд ли что-то изменит
- б) вы находите способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят с работы
- в) вы вымещаете недовольство на младшем персонале: уборщицах, официантках

**11. Вы спорите с вашим сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли вы свою ошибку?**

- а) нет
- б) разумеется, признаете
- в) какой же у вас авторитет, если вы признаетесь, что были не правы.

**Ключ:** Каждый вариант ответа получает определенное количество баллов:  
ответ «а» — 4 балла,  
ответ «б» - 2 балла,  
ответ «в» — 0 баллов.

Подсчитайте сумму набранных баллов.

**Результат:**

**30—44 балла.** Вы тактичны. Не любите конфликтов, даже если и можете их сгладить, легко избегаете критических ситуаций. Когда же вам приходится вступить в спор, то вы учитываете, как это отразится на вашем служебном положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но, когда им требуется помощь, вы не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли вы, что тем самым вы теряете уважение к себе в глазах других?

**15—29 баллов.** О вас говорят, что вы конфликтная личность. Но на самом деле конфликтуете, лишь, если нет иного выхода и другие средства исчерпаны. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на ваши служебные или личные отношения. Но при этом не выходите за рамки корректности, не опускаетесь до оскорблений. И за это вас уважают.

**10—14 баллов.** Вы ищете поводов для споров, большая часть которых излишни, мелочны. Любите критиковать, но только когда это выгодно вам. Вы навязываете свое мнение, даже если не правы. Ваша критика — ради критики, а не для пользы дела. А ваша несдержанность и грубость отталкивает людей. Вы не обидитесь, если вас будут считать любителем поскандалить? Подумайте, не скрывается ли за вашим поведением комплекс неполноценности?

Если вы набрали мало баллов, а значит, часто попадаете в конфликтные ситуации, выполняйте упражнение «Поплавок в океане», которое помогает контролировать себя.

## **8. ТЕСТ «Корректность в поведении».**

Для того чтобы выявить, достаточно ли Вы корректны, не слишком ли агрессивны в отношениях с подчиненными, умеете ли разрешать конфликтные ситуации, предлагаем Вам заполнить нижеследующий тест, выбирая один из трех предложенных Вам ответов.

- 1. Склонны ли Вы искать пути к примирению после очередного служебного конфликта?**
  - А) всегда
  - Б) иногда
  - В) никогда.
- 2. Как Вы ведете себя в критической ситуации?**
  - А) внутренне кипите
  - Б) сохраняете полное спокойствие
  - В) теряете самообладание.
- 3. Каким Вас считают коллеги?**
  - А) самоуверенным
  - Б) дружелюбным
  - В) спокойным и независимым.
- 4. Как Вы отреагируете, если Вам предложат ответственную должность?**
  - А) примете ее с некоторыми опасениями
  - Б) согласитесь без колебаний
  - В) откажетесь от нее ради собственного спокойствия.
- 5. Как Вы будете себя вести, если кто-то из коллег без разрешения возьмет с Вашего стола бумагу?**
  - А) выдадите ему «по первое число»
  - Б) заставите вернуть
  - В) спросите, не нужно ли ему еще что-нибудь.

**6. Какими словами Вы встретите мужа (жену), если он вернулся домой позже обычного?**

- А) «Что это тебя так задержало?»
- Б) «Где ты торчишь допоздна?»
- В) «Я уже начал волноваться».

**7. Как Вы ведете себя за рулем автомобиля?**

- А) стараетесь обогнать машину, которая «показала Вам хвост»
- Б) Вам все равно, сколько автомобилей Вас обогнало
- В) помчитесь с такой скоростью, чтобы никто не догнал Вас.

**8. Какими Вы считаете свои взгляды на жизнь?**

- А) сбалансированными
- Б) легкомысленными
- В) крайне жесткими.

**9. Что Вы предпринимаете, если не все удастся?**

- А) пытаетесь свалить вину на другого
- Б) смиряетесь
- В) становитесь впредь осторожнее.

**10. Как Вы отреагируете на фельетон о случаях распущенности среди современной молодежи?**

- А) «Пора бы запретить им такие развлечения»
- Б) «И чего мы столько с ними возимся»
- В) «Надо создать им возможность организованно и культурно отдыхать».

**11. Что Вы ощущаете, если место, которое Вы захотели занять, досталось другому?**

- А) «И зачем я только на это нервы тратил?»
- Б) «Видимо, его физиономия шефу приятнее»
- В) «Может быть, мне это удастся в другой раз».

**12. Как вы смотрите страшный фильм?**

- А) боитесь
- Б) скучаете
- В) получаете искреннее удовольствие.

**13. Если Вы из-за дорожной пробки опаздываете на важное совещание?**

- А) будете нервничать
- Б) будете думать, как можно вызвать снисходительность партнеров к опозданию
- В) огорчитесь

**14. Как Вы относитесь к своим деловым, спортивным и прочим успехам?**

- А) обязательно стараетесь быть первым

Б) цените удовольствие почувствовать себя молодым

В) очень сердитесь, если проигрываете.

**15. Как Вы поступите, если Вас плохо обслужили в ресторане?**

А) вызовете метрдотеля и сделаете ему замечание

Б) стерпите, избегая скандала

В) отправитесь с жалобой к директору.

**16. Как себя поведете, если Вашего ребенка обидели в школе?**

А) поговорите с учителем

Б) устроите скандал родителям «малолетних преступников»

В) присоветуете ребенку «дать сдачи».

**17. Какой Вы человек?**

А) средний

Б) самоуверенный

В) пробивной

**18. Что Вы ответите подчиненному, с которым столкнулись в дверях учреждения, если он начал извиняться перед Вами?**

А) «простите, это моя вина»

Б) «ничего, пустяки»

В) «а внимательней Вы быть не можете?»

**19. Как Вы отреагируете на статью в газете о случаях хулиганства среди молодежи?**

А) «когда же, наконец, будут приняты ответные меры?»

Б) «надо бы ввести телесные наказания»

В) «нельзя все валить на молодежь, виноваты и воспитатели»

**20. Представьте, что вам предстоит заново родиться, но уже животным. Какое животное Вы предпочтете?**

А) тигра или леопарда

Б) домашнюю кошку

В) медведя.

**Ключ к тесту:**

Вопросы																			Сумма очков за ответ	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	
									0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	
1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	1	2	2	1	1	1	2	3	
2	1	2	3	2	3	1	1	2	2	3	1	2	1	1	3	2	2	3	1	
3	3	1	1	1	1	3	3	1	1	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2	

36-44 очка: Вы умеренно агрессивны, но можете успешно руководить людьми. У Вас достаточно здорового честолюбия и самоуверенности.

45 и более очков. Вы излишне агрессивны, при этом нередко оказываетесь чрезмерно жестким к другим людям, неуравновешенным. Вы надеетесь добраться до управленческих «верхов», рассчитывая на собственные методы, и добиться успеха, жертвуя интересами окружающих. Поэтому Вас не удивляет неприязнь сослуживцев, но при малейшей возможности Вы стараетесь их за это наказать.

35 и менее очков. Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Это, конечно, не значит, что Вы как травинка гнетесь под любым ветерком. И все же побольше решительности Вам не помешает!

## **9. ТЕСТ «Оценка уровня конфликтности».**

### **1. В общественном транспорте начался спор на повышенных тонах.**

**Ваша реакция?**

- А) не принимаю участия;
- Б) кратко высказываюсь в защиту стороны, которую считаю правой;
- В) активно вмешиваюсь, чем «вызываю огонь на себя».

### **2. Выступаете ли Вы на собраниях с критикой руководства?**

- А) нет;
- Б) только если имею для этого веские основания;
- В) критикую по любому поводу не только начальство, но и тех, кто его защищает.

### **3. Часто ли спорите с друзьями?**

- А) только если люди необидчивые;
- Б) лишь по принципиальным вопросам;
- В) споры – моя стихия.

### **4. В нашей жизни случаются, к сожалению, очереди. Как Вы реагируете, если кто-то пролезет в обход?**

- А) возмущаюсь в душе, но молчу: себе дороже;
- Б) делаю замечание;
- В) прохожу вперед и начинаю наблюдать за порядком;

### **5. Дома на обед подали недосоленное блюдо. Ваша реакция?**

- А) не буду поднимать бучу из-за пустяков;
- Б) молча возьму солонку;
- В) прохожу вперед и начинаю наблюдать за порядком.

### **6. Если на улице, в транспорте Вам наступили на ногу...**

- А) с возмущением посмотрю на обидчика;

- Б) сухо сделаю замечание;
- В) выскажусь, не стесняясь в выражениях.

**7. Если кто-то из близких купил вещь, которая вам не понравилась, на последние деньги в семье...**

- А) промолчу;
- Б) ограничусь коротким тактичным комментарием;
- В) устрою скандал.

**8. Не повезло в лотерее. Как Вы к этому отнесетесь?**

- А) постараюсь казаться равнодушным, но в душе дам себе слово никогда больше не участвовать в ней;
- Б) не скрою досаду, но отнесусь к происшедшему с юмором, пообещав взять реванш;
- В) проигрыш надолго испортит настроение.

### **Обработка результатов:**

А – 4 очка; Б – 2 очка; В) – 0 очков.

**От 22 до 32 очков.** Вы тактичны и миролюбивы, ловко уходите от споров и конфликтов, избегаете критических ситуаций на работе и дома. Изречения «Платон мне друг, но истина дороже!» никогда не было вашим девизом. Может быть, поэтому вас иногда называют приспособленцем. Наберитесь смелости. Если обстоятельства требуют высказываться принципиально, невзирая на лица.

**От 12 до 20 очков.** Вы слывете человеком конфликтным. Но на самом деле конфликтуете лишь, если нет иного выхода и другие средства исчерпаны. Вы твердо отстаиваете свое мнение, не думая о том, как это отразится на вашем служебном положении или приятельских отношениях. При этом не выходите за рамки корректности, не унижаетесь до оскорблений. Все это вызывает к вам уважение.

**До 10 очков** – споры и конфликты – это воздух, без которого Вы не можете жить. Любите критиковать других, но если слышите замечания в свой адрес, можете «съесть живьем». Ваша критика – ради критики, а не для пользы дела. Очень трудно приходится тем, кто рядом с Вами – на работе и дома Ваши несдержанность грубость отталкивают людей. Не поэтому ли у вас нет настоящих друзей? Словом, постарайтесь перебить свой вздорный характер!



## **Диагностика конфликта в малых группах**

### **10. Диагностика ролевого конфликта в деятельности руководителя (С.И. Ерина)**

**Назначение.** Оценка уровня или шкалы ролевого конфликта (РК) предназначается для дифференцировки руководителей, воспринимающих свою позицию в условиях перекрестных давлений как конфликтную и как неконфликтную, то есть позволяет диагностировать наличие психологического конфликта по степени его выраженности при выполнении социальной роли в условиях перекрестных ожиданий по отношению к нему как к управленцу:

- полученные по шкале данные позволяют сделать вывод о том, какие стороны в деятельности руководителя вызывают конфликтные переживания: множественность функций, взаимоотношений и т. д., что дает возможность определить пути и специфику индивидуальной работы с управленцем;
- методика может быть использована как инструмент, позволяющий получить целостное представление о состоянии взаимоотношений конкретного менеджера в системе управления, о его трудностях и проблемах в этом плане;
- методика позволяет диагностировать неблагополучные, слабые звенья в системе управления путем сравнительного анализа актуальных проблем роли руководителя у начинающих и опытных, успешных и неуспешных руководителей и т. д., что необходимо для подготовки, обучения и повышения квалификации управленческого персонала;
- показатели, полученные по шкале РК, могут входить как один из составляющих компонентов в оценку деловых и личных качеств управленцев и учитываться при определении возможностей и перспектив конкретного руководителя.

**Инструкция.** Вам предлагается перечень суждений, отражающих ситуации, с которыми вы как руководитель первичного звена управления встречаетесь в своей повседневной вашей работе. Внимательно прочитайте суждения и ответьте, в какой мере каждое из них вызывает у вас негативное отношение, эмоциональную напряженность и конфликтные переживания. Возможные ответы, представленные в бланке ответов, следующие: «в очень высокой степени», «в высокой степени», «в средней степени» (иногда вызывают эмоционально напряженные и

конфликтные переживания, иногда — нет), «в слабой степени», «в очень слабой степени» (я совсем безразличен к этим ситуациям).

Если вы не можете решить, как ответить, постарайтесь выбрать предпочтительный вариант ответа, исходя из того, что все-таки чаще вы испытываете в этой ситуации.

*БЛАНК ОТВЕТОВ*

Тип вопроса	№ п/п	Типы возможных вариантов ответов в баллах				
		В очень высокой степени	В высокой степени	В средней степени	В слабой степени	В очень слабой степени
А	1					
	2					
	3					
	4					
	5					
	6					
	7					
	8					
	9					
	10					
	11					
В	12					
	13					
	14					
	15					
	16					
	17					
	18					

	19					
	20					
	21					
	22					
Д	23					
	24					
	25					
	26					
	27					
	28					
	29					
	30					
	31					
	32					
	33					
С	34					
	35					
	36					
	37					
	38					
	39					
Сумма баллов						
Суммарная оценка	Общий балл в «сырых» единицах					
	Общий балл в стандартных единицах					

## Опросник

1. Мне случается действовать в условиях, когда люди, чьи мнения мне приходится учитывать (чьи мнения для меня важны), имеют противоположные представления (мнения) о том, как я должен действовать.
2. Бывает, что руководство требует от меня выполнения плана любой ценой, а исполнители ждут от меня чуткого и внимательного отношения к себе.
3. Мне приходится решать производственные вопросы, когда у исполнителей и руководства цеха различное понимание конкретных ситуаций, целей, задач и сроков их выполнения.
4. Бывает, что руководство и исполнители имеют противоположное (разное) мнение о том, какие воздействия (руководства) на группу я должен применять.
5. Руководство считает, что я должен обладать настойчивостью, умением требовать, исполнители считают, что я должен прежде всего чутким, внимательным, входить в «их положение».
6. Случается, что разные представления о моих обязанностях у руководства и исполнителей доставляют мне много хлопот, неприятностей.
7. Бывает, что я получаю одновременно два или более срочных задания от руководителей разного уровня управления (например, от непосредственного и вышестоящего или от начальника и его заместителей). Оба считают свое задание первоочередным.
8. Случается, что когда я применяю «мягкие» меры воздействия, мной недоволено руководство, а если «жесткие», то исполнители.
9. Мне приходится работать в ситуациях, когда исполнители ждут от меня одного решения, а руководство другого.
10. При решении производственных вопросов мне приходится совершать такие поступки (действия), которые признаются одними людьми и отвергаются другими, причем мнение и тех и других я должен учитывать в одинаковой степени.
11. Бывает, что я должен одновременно удовлетворять требованиям (ожиданиям) и руководства, и исполнителя, а они не всегда совпадают.
12. Иногда знаешь, что нельзя так делать, но в интересах дела, производства приходится поступать (выполнять).
13. Бывает, что заработная плата не компенсирует моих усилий по выполнению моих производственных обязанностей.
14. Я чувствую, что у меня слишком много обязанностей и маловато прав.

15. Случается, что я должен и имею право наказать за проступок «по всей строгости закона», а обстоятельства таковы, что приходится ограничиваться только разговором или другим легким наказанием.
16. Мне приходится требовать соблюдения трудовой дисциплины в условиях неритмичности и простоев производства.
17. Мне случается получать задания без необходимых для их выполнения людских резервов и материалов.
18. Бывает, что требуют выполнять задание немедленно, а мы в это время выполняем другое, не менее срочное задание.
19. Бывает, что приходится жертвовать качеством, для того чтобы сделать большее количество, а это лежит на моей совести.
20. Я постоянно работаю на пределе моих сил.
21. Бывает, что для того, чтобы выполнить задание, приходится поступиться некоторыми установленными правилами (инструкциями).
22. Бывает, что за одну смену невозможно сделать все, что нужно, весь планируемый объем работ.
23. Мне приходится выполнять работу, которая не соответствует моим желаниям, устремлениям.
24. Случается, что меня затрудняет работа в условиях, когда я обращаюсь к исполнителям с просьбами, советами (уговорами), а руководство ко мне — с приказами и «нажимами».
25. Мне приходится разрешать споры, разногласия (конфликты) среди исполнителей, а я чувствую, что роль судьи не для меня.
26. Мне приходится делать ежедневно большое количество бесполезной, ненужной и несвойственной моему положению работы, а это выводит меня из себя.
27. Меня тяготит постоянный контроль за поведением и работой других.
28. Мне приходится работать в условиях, когда я не вижу перспективы своего служебного роста.
29. Мне приходится работать в условиях, когда престиж непосредственно руководителя на нашем предприятии не так высок, как мне хотелось бы.
30. Мне часто приходится выполнять работу не так, как мне хотелось бы.
31. Мне приходится работать в условиях, когда мое мнение о способах выполнения работы расходится с мнением руководства, а это осложняет работу.
32. Меня беспокоит (угнетает), что не мне лежит большая ответственность.
33. Мне приходится выполнять задания (действовать) по указке руководителя, хотя я лично имею совершенно другое мнение на этот счет.
34. Бывает, что когда я действую против ожиданий, требований моей группы, подчиненных мне исполнителей, мне не по себе.

35. Бывает, что количество обязанностей, которые я должен выполнять, мешает хорошему качеству их выполнения.
36. Случается, что моя работа служит помехой (препятствием) для моей семейной (личной) жизни из-за большой занятости и постоянных задержек на производстве.
37. На мне «висит» столько обязанностей и всяких дел на работе, что не передохнуть.
38. Мне приходится выполнять противоречивые обязанности, а это всегда вызывает внутреннюю напряженность.
39. Случается, что нелегко учитывать интересы разных людей, групп, так как часто они слишком противоречивы.

### Обработка и интерпретация результатов

Все утверждения, отнесенные опрашиваемым к группе «в очень высокой степени», оцениваются пятью баллами; «в высокой степени» — четырьмя баллами; «в средней степени» — тремя баллами; «в слабой степени» — двумя баллами; «в очень слабой степени» — одним баллом. Итоговый балл складывается из суммы баллов по каждому вопросу. Полученный путем суммирования общий балл по шкале рассматривается как «сырой», который затем переводится в стандартные единицы (Т). эта процедура осуществляется по таблице.

Таблица перевода «сырых» значений (Х) в стандартные (Т)

Х	Т	Х	Т	Х	Т
46	22	92	42	127	57
58	27	95	43	129	58
60	28	97	44	131	59
63	29	99	45	133	60
64	30	101	46	136	61
70	32	104	47	139	62
71	33	106	48	140	63
74	34	108	49	143	64
76	35	110	50	145	65

79	36	113	51	147	66
81	37	115	52	151	67
83	38	117	53	152	68
85	39	120	54	154	69
87	40	122	55	157	70
90	41	124	56	164	73
				168	75

После этого полученное выражение сопоставляется с величиной, характеризующей зоны ролевого конфликта по степени выраженности. Таких зон три: высокая, средняя, низкая; соответственно этому выделяются и три группы лиц по степени выраженности ролевого конфликта. 133 балла и выше относятся к группе с высоким уровнем ролевого конфликта. В группу с низким уровнем конфликта попадают руководители при наличии 85 баллов (по шкале РК) и ниже. К группе со средней степенью выраженности ролевого конфликта относятся респонденты, получившие свыше 85 баллов и до 133.

После вывода о том, к какой группе по степени выраженности РК относится опрашиваемый, следует провести качественный анализ полученной информации. Он должен дать нам ответ на вопрос, какие же ситуации, какого типа ролевого конфликта вызывают наибольшую напряженность и негативное отношение со стороны респондента. Это удобно сделать на основе регистрационного бланка, в котором типы РК обозначены символами АВДС. По мнению С.И. Ериной, операциональные типы РК основаны на степени выраженности «противоречивости-непротиворечивости» и «совместимости-несовместимости» между:

А — различными ожиданиями от разных групп «сверху» и «снизу»;

В — сложившимися условиями (например, частичная оплата труда или существенные сроки ее задержки, жесткие временные сроки и ограниченные средства) и соблюдением ролевых требований руководителя (поддержание трудовой дисциплины, соблюдение сроков и качества выполняемой работы и т. п.);

С — ожиданиями, обращенными к нескольким ролям для одной и той же личности, которые порой требуют противоречивого поведения, то есть РК, вызванные рассогласованиями в множественном ролевом диапазоне руководителя;

Д — внутренними устремлениями, стандартами, ценностями личности и требованиями выполняемой роли, например, когда тяготит ответственность в роли руководителя, побуждающая к осуществлению необходимого контроля за поведением и работой подчиненных.

Для повышения корректности сравнения уровня выраженности исследуемых типов РК, на наш взгляд, целесообразно ввести для показателя С коэффициент 1,85, то есть полученные данные умножить на предложенный коэффициент. В этом случае объективность сравнительного анализа РК несомненно возрастет.

## 11. Экспресс-оценка глубины конфликта

(А.М. Бандурка, С.И. Бочарова, Е.В. Земянская)

**Назначение.** Методика предназначена для оценки конфликтной ситуации и характера поведения руководителя, улаживающего конфликт.

**Инструкция.** В методике представлены 8 позиций, имеющих непосредственное отношение к конфликтной ситуации. Ваша задача состоит в том, чтобы оценить выраженность каждого фактора в пятибалльном измерении. Сильная выраженность факторов левой стороны методики оценивается в 1 балл, а правой — в 5 баллов.

### Шкала глубины конфликта

1.	Стороны осознают причину конфликта.	1 2 3 4 5	Стороны не осознают причину конфликта.
2.	Причина конфликта имеет эмоциональный характер.	1 2 3 4 5	Причина конфликта имеет материальный (служебный) характер.
3.	Цель конфликтующих — устремленность к социальной справедливости.	1 2 3 4 5	Цель конфликтующих — получение привилегий.
4.	Есть общая цель, к которой стремятся все.	1 2 3 4 5	Общей цели нет.
5.	Сферы сближения выражены.	1 2 3 4 5	Сферы сближения не выражены.
6.	Сферы сближения	1 2 3	Сферы сближения



	касаются эмоциональных проблем.	4 5	касаются материальных (служебных) проблем.
7.	Лидеры противоположных мнений не выделяются.	1 2 3 4 5	Замечено влияние лидеров противоположных мнений.
8.	В процессе общения придерживаются норм поведения.	1 2 3 4 5	В процессе общения оппоненты не придерживаются норм поведения.

### ***Обработка и интерпретация данных***

После оценки каждой позиции следует подсчитать общую сумму баллов, которая будет свидетельствовать о глубине конфликта.

Сумма в 35-40 баллов свидетельствует о том, что конфликтующие находятся в жесткой конфронтации друг к другу. Руководитель в этом случае должен принять на себя роль обвинителя и прибегнуть к административным мерам воздействия.

Сумма в пределах 25-34 баллов указывает на колебания в отношениях конфликтующих сторон. Руководитель может выступать в роли консультанта и прибегать в основном к психологическим мерам разрешения конфликта.

Сумма, меньшая 25 баллов, свидетельствует о случайности возникшего конфликта. Руководителю целесообразно выполнять функции воспитателя, оказывая педагогическое воздействие на конфликтующих.

## **12. ТЕСТ « Доминирующие стратегии конфликтного поведения» (метафорический вариант)**

**Назначение.** Использование диагностического материала в форме метафор (поговорки, устоявшиеся истины) нацелено на снижение стереотипов, самоидеализации, квазиответов. Данная методика ориентирована на выявление наиболее распространенных стратегий в конфликтных ситуациях: стратегию достижения эгоцентричных (личных) целей и стратегию сохранения благоприятных межличностных отношений. По соотношению этих двух стратегий в данной методике выделено пять метафорических стратегий.

**Инструкция.** Сейчас вам будет дано необычное задание. Оно заключается в оценке степени использования предложенных поговорок в своей поведенческой практике. В ходе работы следует придерживаться правила: не существует плохих или хороших ответов, а существуют реальные, наиболее употребляемые в тех или иных жизненных ситуациях. Следуя этому правилу, в бланке ответов рядом с номером вопроса поставьте один из трех ответов: «да» или «+»; «нет» или «-»; трудно сказать или «±». К последней форме ответа старайтесь прибегать в исключительных случаях. Порядок заполнения построчный, слева направо.

## БЛАНК ОТВЕТОВ

I	II	III	IV	V
1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31	32	33	34	35
Итого	Итого	Итого	Итого	Итого

### *Опросник*

1. Худой мир лучше доброй ссоры.
2. Если вы не можете другого сделать так, как вы хотите, заставьте его делать так, как вы думаете.
3. Мягко стелет, да жестко спать.
4. Рука руку моет (почеши мне спину, а я тебе почешу).
5. Ум хорошо, а два лучше.
6. Из двух спорщиков умнее тот, кто первым замолчит.
7. Кто сильнее, тот и правее.
8. Не подмажешь — не поедешь.
9. С паршивой овцы хоть шерсти клок.
10. Правда то, что мудрый знает, а не то, о чем все болтают.
11. Кто ударит и убежит, тот сможет драться и на следующий день.
12. Слово «победа» четко написано только на спинах врагов.
13. Убивай врагов своей добротой.
14. Честная сделка не вызывает ссоры.
15. Ни у кого нет полного ответа, но у каждого есть, что добавить.

16. Держись подальше от людей, которые не согласны с тобой.
17. Сражение выигрывает тот, кто верит в победу.
18. Доброе слово не требует затрат, а ценится дорого.
19. Ты — мне, я — тебе.
20. Только тот, кто откажется от своей монополии на истину, сможет извлечь пользу из истин, которыми обладают другие.
21. Кто спорит — ни гроша не стоит.
22. Кто не отступает, тот обращает в бегство.
23. Ласковое телятко двух маток сосет, а упрямое — ни одной.
24. Кто дарит, друзей наживает.
25. Выноси заботы на свет и держи с другими совет.
26. Лучший способ решать конфликты — избегать их.
27. Семь раз отмерь, один раз отрежь.
28. Кротость торжествует над гневом.
29. Лучше синица в руках, чем журавль в облаках.
30. Чистосердечие, честность и доверие сдвигают горы.
31. На свете нет ничего, что заслуживало бы спора.
32. В этом мире есть только две породы людей — победители и побежденные.
33. Если в тебя швырнули камень, брось в ответ кусок ваты.
34. Взаимные уступки прекрасно решают дела.
35. Копай и копай без усталости и докопаешься до истины.

### ***Обработка и интерпретация данных***

Подсчитывается количество баллов в каждой из пяти колонок.

Наибольшее количество баллов в той или иной колонке свидетельствует о приверженности исследуемого той или иной стратегии в конфликтных ситуациях. Если в каких-то колонках наблюдается одинаковое количество баллов, то это свидетельствует о равнозначности использования двух стратегий.

По соотношению двух доминирующих целей, отражающих направленность «на себя» и «взаимодействие с другими людьми», выделены следующие метафорические стратегии конфликтного поведения:  
*Тип I. «Черепашка»* — стратегия ухода под панцирь, то есть отказа как от достижения личных целей, так и от ориентации на благоприятные взаимоотношения с окружающими.

*Тип II. «Акула»* — силовая стратегия. Для приверженцев этой стратегии цели очень важны, взаимоотношения — нет. Им неважно, любят ли их. Они считают, что конфликты решаются лишь выигравшей одной из сторон и проигравшей второй.

*Тип III. «Медвежонок»* — стратегия сглаживания острых углов.

Взаимоотношения важны, цели — нет. Такие люди хотят, чтобы их принимали, любили, ради чего жертвуют целями.

*Тип IV. «Лиса»* — стратегия компромисса. Умеренно важны и цели, и взаимоотношения; такие люди готовы отказаться от части целей, чтобы сохранить взаимоотношения.

*Тип V. «Сова»* — стратегия открытой и честной конфронтации. Ценят и цели, и взаимоотношения. Открыто определяют позиции и ищут выхода в совместной работе по достижению целей, стремятся найти решения, удовлетворяющие всех участников.

### **13. Экспресс-диагностика поведенческого стиля в конфликтной ситуации**

**Инструкция.** Ответьте на предложенные ниже вопросы, оценив, насколько свойственно вам то или иное поведение в конфликтной ситуации: часто — 3 балла, от случая к случаю — 2, редко — 1 балл.

#### **Опросник**

1. Угрожаю или дерусь.
2. Стараюсь принять точку зрения противника, считаюсь с ней, как со своей.
3. Ищу компромисс.
4. Допускаю, что не прав, даже если не могу поверить в это окончательно.
5. Избегаю противника.
6. Желаю во что бы то ни стало добиться своих целей.
7. Пытаюсь выяснить, с чем я согласен, а с чем — категорически нет.
8. Иду на компромисс.
9. Сдаюсь.
10. Меняю тему.
11. Повторяю одно и то же, пока не добьюсь своего.
12. Пытаюсь найти исток конфликта, понять, с чего все началось.
13. Немножко уступаю и подталкиваю тем самым к уступкам другую сторону.
14. Предлагаю мир.
15. Пытаюсь обратить все в шутку.

## Обработка и интерпретация результатов

### КЛЮЧ

А (1, 6, 11); В (2, 7, 12); С (3, 8, 13); Д (4, 9, 14); Е (5, 10, 15).

А — жесткий стиль решения конфликтов. Такие люди до последнего стоят на своем, защищая свою позицию, и во что бы то ни стало стараются выиграть. Уверены, что всегда правы.

Б — примиренческий стиль. Ориентирован на «сглаживание углов» с учетом того, что всегда можно договориться, на поиск альтернативы и решения, которое способно удовлетворить обе стороны.

В — компромиссный стиль. С самого начала разногласия прослеживается установка на компромисс.

Г — мягкий стиль. Проявляется в готовности встать на точку зрения противника и отказаться от своей позиции.

Д — уходящий. Этот стиль ориентирован на уход от конфликта. Люди данного типа стараются не обострять ситуацию, не доводить конфликт до открытого столкновения.

### 14. Экспресс-диагностика устойчивости к конфликтам

**Инструкция.** Оцените по пятибалльной системе, насколько у вас проявляется каждое из приведенных слева свойств.

1	Уклоняюсь от спора.	5	4	3	2	1	Рвусь в спор.
2	Отношусь к конкуренту без предвзятости.	5	4	3	2	1	Подозрителен.
3	Имею адекватную самооценку.	5	4	3	2	1	Имею завышенную самооценку.
4	Прислушиваюсь к мнению других.	5	4	3	2	1	Не принимаю иных мнений.
5	Не поддаюсь провокации, не завожусь.	5	4	3	2	1	Легко завожусь
6	Уступаю в споре, иду на компромисс.	5	4	3	2	1	Не уступаю в споре: победа или поражение
7	Если взрываюсь, то потом ощущаю чувство вины.	5	4	3	2	1	Если взрываюсь, то считаю, что без этого нельзя.

8	Выдерживаю корректный тон в споре, тактичность.	5	4	3	2	1	Допускаю тон, не терпящий возражений, бестактность.
9	Считаю, что в споре не надо демонстрировать свои эмоции.	5	4	3	2	1	Считаю, что в споре нужно проявить сильный характер.
10	Считаю, что спор — крайняя форма разрешения конфликта.	5	4	3	2	1	Считаю, что спор необходим для разрешения конфликта.

### Обработка и интерпретация результатов

Подсчитайте общую сумму баллов.

Уровни устойчивости к конфликтам соответствуют следующим показателям:

40-50 — высокий уровень конфликтоустойчивости;

30-39 — средний уровень конфликтоустойчивости;

20-29 — уровень выраженной конфликтности;

19 и менее — высокий уровень конфликтности.

### 15. ТЕСТ «Самооценка рационального поведения в конфликте»

**Инструкция.** Проанализируйте свои действия по 11 позициям в конфликтах, которые происходили с вашим участием, и оцените их по пятибалльной шкале по следующей матрице: оценка 1 означает полное соответствие вашего поведения по той или иной позиции, а оценка 5 — для вас не характерно такое поведение.

№ п/п	Позиция	Оценка
1		1 2 3 4 5
2	Приписываю ему низменные или плохие	1 2 3 4 5
3	Демонстрирую знаки превосходства.	1 2 3 4 5
4	Обвиняю и приписываю ответственность только	1 2 3 4 5
5	Игнорирую интересы соперника.	1 2 3 4 5
6	Вижу все только со своей позиции.	1 2 3 4 5
7	Уменьшаю заслуги партнера.	1 2 3 4 5
8	Преувеличиваю свои заслуги.	1 2 3 4 5
9	Задеваю «больные точки» и уязвимые места	1 2 3 4 5
10	<b>Предъявляю партнеру множество претензий.</b>	1 2 3 4 5
11	Раздражаюсь, перехожу на крик.	1 2 3 4 5

### Оценка результатов

Отклонение вправо от показателя 3 по среднему арифметическому по всем позициям свидетельствует о том, что вы обладаете достаточными навыками рационального поведения в конфликте.

Отклонение влево от выбранного показателя свидетельствует о том, что вы не обладаете достаточными навыками рационального поведения. В этом случае вам необходимо проанализировать причины недостаточно развитых навыков рационального поведения в конфликте и заняться тренировками.

### 16. Самооценка конструктивного поведения в конфликте

**Инструкция.** Проанализируйте свои действия по пяти позициям «конструктивного поведения» в конфликтах, которые происходили с вашим участием, и оцените их по пятибалльной шкале по следующей матрице.

№ п/п	Позиция	Оценка	Позиция
1	«Открытость» ума. Вы настроены на понимание доводов и аргументов	5 4 3 2 1	Вы никогда не стремитесь понять своего оппонента.
2	Позитивное отношение к оппоненту.	5 4 3 2 1	Негативное отношение к оппоненту.
3	Рациональное мышление. Вы контролируете свои эмоции	5 4 3 2 1	Вы отдаетесь стихиям и эмоциям.
4	Сотрудничество. Вы не делаете ставку на односторонний выигрыш,	5 4 3 2 1	Вы стремитесь к одностороннему выигрышу.
5	Терпимость. Вы признаете право людей быть такими, какие они есть.	5 4 3 2 1	Вы нетерпимы к оппоненту, вас раздражают эмоции, его позиция или точка зрения, не совпадающая с вашей.

### Оценка результатов

Отклонение влево от показателя 3 по среднему арифметическому по всем позициям свидетельствует о том, что вы обладаете достаточными признаками «конструктивного поведения» в конфликте.

Отклонение вправо от выбранного показателя свидетельствует о том, что вы обладаете достаточными признаками «деструктивного поведения» в конфликте. В этом случае вам необходимо обратиться к технологиям рационального поведения в конфликте и заняться тренингом эмоциональной саморегуляции.

### 17. Диагностика личностной агрессивности и конфликтности (Е.П. Ильин, П.А. Ковалев)

**Назначение.** Методика предназначена для выявления склонности субъекта к конфликтности и агрессивности как личностных характеристик.

**Инструкция.** Вам предлагается ряд утверждений. При согласии с утверждением в бланке ответов в соответствующем квадратике поставьте знак «+» («да»), при несогласии — знак «-» («нет»).

#### БЛАНК ОТВЕТОВ

№	Да	Нет	№	Да	Нет	№	Да	Нет	№	Да	Нет
1			21			41			61		
2			22			42			62		
3			23			43			63		
4			24			44			64		
5			25			45			65		
6			26			46			66		
7			27			47			67		
8			28			48			68		
9			29			49			69		
10			30			50			70		
11			31			51			71		
12			32			52			72		
13			33			53			73		
14			34			54			74		
15			35			55			75		
16			36			56			76		
17			37			57			77		
18			38			58			78		
19			39			59			79		
20			40			60			80		



## Опросник

1. Я легко раздражаюсь, но быстро успокаиваюсь.
2. В спорах я всегда стараюсь захватить инициативу.
3. Мне чаще всего не воздают за мои дела.
4. Если меня не попросят по-хорошему, я не уступлю.
5. Я стараюсь делать все, чтобы избежать напряженности в отношениях.
6. Если по отношению ко мне поступают несправедливо, то я про себя накликаю обидчику всякие несчастья.
7. Я часто злюсь, когда мне возражают.
8. Я думаю, что за моей спиной об мне говорят плохо.
9. Я гораздо более раздражителен, чем кажется.
10. Мнение, что нападение — лучшая защита, правильное.
11. Обстоятельства почти всегда благоприятнее складываются для других, чем для меня.
12. Если мне не нравится установленное правило, я стараюсь его не выполнять.
13. Я стараюсь найти такое решение спорного вопроса, которое удовлетворило бы всех.
14. Я считаю, что добро эффективнее мести.
15. Каждый человек имеет право на свое мнение.
16. Я верю в честность намерений большинства людей.
17. Меня охватывает ярость, когда надо мной насмеются.
18. В споре я часто перебиваю собеседника, навязывая ему свою точку зрения.
19. Я часто обижаюсь на замечания других, даже если и понимаю, что они справедливы.
20. Если кто-то корчит из себя важную персону, я всегда поступаю ему наперекор.
21. Я предлагаю, как правило, среднюю позицию.
22. Я считаю, что лозунг из мультфильма «Зуб за зуб, хвост за хвост» справедлив.
23. Если я все обдумал, то не нуждаюсь в советах других.
24. С людьми, которые со мной любезнее, чем я мог ожидать, я держусь настороженно.
25. Если кто-то выводит меня из себя, я не обращаю на это внимание.
26. Я считаю бестактным не давать высказаться в споре другой стороне.
27. Меня обижает отсутствие внимания со стороны окружающих.
28. Я не люблю поддаваться в игре даже с детьми.
29. В споре я стараюсь найти то, что устроит обе стороны.
30. Я уважаю людей, которые не помнят зла.
31. Утверждение «Ум хорошо, а два лучше» справедливо.
32. Утверждение «Не обманешь — не проживешь» тоже справедливо.
33. У меня никогда не бывает вспышек гнева.

34. Я могу внимательно и до конца выслушать аргументы спорящих со мной.
35. Я всегда обижаюсь, если среди награжденных за дело, в котором я участвовал, нет меня.
36. Если в очереди кто-то пытается доказать, что он стоит впереди меня, я ему не уступаю.
37. Я стараюсь избегать обострения отношений.
38. Часто я воображаю те наказания, которые могли бы обрушиться на моих обидчиков.
39. Я не считаю, что я глупее других, поэтому их мнение мне не указ.
40. Я осуждаю недоверчивых людей.
41. Я всегда спокойно реагирую на критику, даже если она кажется мне несправедливой.
42. Я всегда убежденно отстаиваю свою правоту.
43. Я не обижаюсь на шутки друзей, даже если они злые.
44. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решения важного для всех вопроса.
45. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
46. Я верю, что за зло можно отплатить добром, и действую в соответствии с этим.
47. Я часто обращаюсь к коллегам, чтобы узнать их мнение.
48. Если меня хвалят, значит, этим людям от меня что-то нужно.
49. В конфликтной ситуации я хорошо владею собой.
50. Мои близкие часто обижаются на меня за то, что в разговоре с ними я им рта не даю открыть.
51. Меня не трогает, если при похвале за общую работу не упоминается мое имя.
52. Ведя переговоры со старшим по должности, я стараюсь ему не возражать.
53. В решении любой проблемы я предпочитаю «золотую середину».
54. Я отрицательно отношусь к мстительным людям.
55. Я не думаю, что руководитель должен считаться с мнением подчиненных, ведь отвечать за все ему.
56. Я часто боюсь подвохов со стороны других людей.
57. Меня не возмущает, когда люди толкают меня на улице или в транспорте.
58. Когда я разговариваю с кем-то, меня так и подмывает скорее изложить свое мнение.
59. Иногда я чувствую, что жизнь поступает со мной несправедливо.
60. Я всегда стараюсь выйти из вагона раньше других.
61. Вряд ли можно найти такое решение, которое бы всех удовлетворило.
62. Ни одно оскорбление не должно остаться безнаказанным.
63. Я не люблю, когда другие лезут ко мне с советами.
64. Я подозреваю, что многие поддерживают со мной знакомство из корысти.

65. Я не умею сдерживаться, когда меня незаслуженно упрекают.
66. При игре в шахматы или настольный теннис я больше люблю атаковать, чем защищаться.
67. У меня вызывают сожаление чрезмерно обидчивые люди.
68. Для меня не имеет большого значения, чья точка зрения в споре окажется правильной — моя или чужая.
69. Компромисс не всегда является лучшим разрешением спора.
70. Я не успокаиваюсь до тех пор, пока не отомщу обидчику.
71. Я считаю, что лучше посоветоваться с другими, чем принимать решение одному.
72. Я сомневаюсь в искренности слов большинства людей.
73. Обычно меня трудно вывести из себя.
74. Если я вижу недостатки у других, то не стесняюсь их критиковать.
75. Я не вижу ничего обидного в том, что мне говорят о моих недостатках.
76. Будь я на базаре продавцом, я не стал бы уступать в цене за свой товар.
77. Пойти на компромисс — значит показать свою слабость.
78. Справедливо ли мнение, что если тебя ударили по одной щеке, то надо подставить и другую?
79. Я не чувствую себя ущемленным, если мнение другого оказывается более правильным.
80. Я никогда не подозреваю людей в нечестности.

### **Обработка и интерпретация результатов**

За каждый ответ «да» или «нет» в соответствии с ключом к каждой шкале начисляется 1 балл. По каждой шкале испытуемые могут набрать от 0 до 10 баллов.

### Задание 1.

#### «Проблема конфликта в психологической и социологической теории»

Данная тема рассматривает исходные мировоззренческие установки на природу человека и характер отношений сотрудничества и конфликта между людьми. Благодаря анализу двух противоположных традиций социального мышления - аристотелевской и гоббсовской - выявляется основной вопрос социальной философии конфликта, заключающийся в обосновании либо приоритета индивида по отношению к обществу (человек изначально конфликтен и противостоит обществу), либо приоритета общества по отношению к конкретному человеку (люди самой природой призваны сотрудничать друг с другом, создавая гармоничное общество). Современные исследователи теории конфликта склонны видеть в конфликте двигатель общественного прогресса. Как развивалась эта точка зрения можно пронаблюдать при анализе взглядов ведущих социологов: М. Вебера, К. Маркса, Т. Парсонса, Н. Смелсера, Р. Дарендорфа.

Психология по-своему объясняет конфликтность человеческого общества. В ней также точки зрения расходятся кардинально - от признания человека изначально жестоким и агрессивным, пытающимся отреагировать эту агрессивность социально приемлемыми способами (Фрейд, Ломброзо), до видения человека в качестве "чистого листа" на котором жизнь рисует то, что хочет (бихевиоризм).

#### Вопросы для обсуждения:

1. Проблема конфликта в социологической теории
  - 1.1 Природа человека и социальный конфликт: две концепции - Аристотель и Т. Гоббс
  - 1.2 Противостояние: функционализм (Т. Парсонс) и социология конфликта (Р. Дарендорф)
  - 1.3 Проблематика конфликта в социологии Макса Вебера
  - 1.4 Конфликт и девиантное поведение: Эмиль Дюркгейм
  - 1.5 Вклад Нейла Смелсера в теорию социальных изменений
  - 1.6 Теория "человеческой деструктивности" Э. Фромма
2. Психологические теории агрессивности человека и общества
  - 2.1 Теория прирожденного преступника Ц. Ломброзо
  - 2.2 Психоаналитическая теория врожденной агрессивности Фрейда
  - 2.3 Бихевиористическая теория "ответной реакции"
  - 2.4 Теория социального научения
  - 2.5 Взгляды отечественных психологов на агрессивность человека

## **Литература:**

1. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. - М., 1995
2. Нечипоренко Л.Н. Возникновение буржуазной "социологии конфликта" // Вестник МГУ. Серия Философия, 1976, № 4
3. Желтухин А.И. Социологическая концепция конфликта // СОЦис, 1994, № 4
4. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии (Курс лекций). - Ростов-на-Дону, 1998
5. Психология человеческой агрессивности. Хрестоматия. - Минск, 1999
6. Фромм Э. Анатомия человеческой деструктивности. - М., 1994
7. Лоренц К. Агрессия (так называемое "зло"). - М., 1994
8. Ломброзо Ц. Преступление. - М., 1994
9. Дюркгейм Э. Самоубийство: социологический этюд. - М., 1994
10. Гостев А.А. и др. На путях становления отечественной конфликтологии // Психологический журнал, 1996, Т. 17, № 2

## **Задание 2**

### **Решение задач.**

#### **Задача 1**

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой. Вопрос. Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

#### **Задача 2**

Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную — молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Вопрос. Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

### Задача 3

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возникает конфликт.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

### Задача 4

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

Вопрос. Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

### Задача 5

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

### Задача 6 «Конфликт на предприятии»

Относительно проекта перестройки одного из основных цехов крупного промышленного предприятия столкнулись совершенно разные подходы к решению задачи. Группа специалистов, поддерживаемая работниками цеха, предложила вариант модернизации оборудования и совершенствования существующей технологии без приостановки производственного процесса. Группа же специалистов, представляющая общезаводские службы, вступила с более радикальным проектом, рассчитанным на полную замену оборудования и перевод цеха на новую технологию. Обе группы апеллировали к руководству предприятия, доказывая преимущество своего проекта и неприемлемость другого. Между ними разрастался конфликт.

Генеральный директор принял решение провести общезаводское совещание по предварительному рассмотрению предлагаемых проектов реконструкции цеха. Он также обратился к ученым отраслевого научно-исследовательского института с просьбой дать экспертное заключение по упомянутым проектам.

Всестороннее обсуждение предложенных к рассмотрению проектов реконструкции цеха и авторитетное суждение специалистов НИИ позволили выявить сильные и слабые стороны проектов, вникнуть в суть авторских обоснований. В ходе дискуссии произошло сближение позиций сторонников разных проектов и, в конечном счете, сложилось единое мнение относительно параметров оптимального варианта.

Вопросы:

1. Какой стиль поведения был выбран конфликтующими сторонами?
2. Какие еще стили поведения могли бы быть оптимальными в данной ситуации и почему?
3. Попробуйте рассмотреть ситуацию с точки зрения всех стилей конфликтного поведения?
4. Выделите объект, участников и структуры данной конфликтной ситуации.
5. Как, по вашему мнению, сложилась данная ситуация, если бы руководитель не вмешался?

**Задание 3 Смоделируйте и разыграйте возможные варианты ответов по ситуациям:**

Ситуация №1.

Вы затопили соседей снизу. Возмущенный этим происшествием, сосед пытается разобраться в ситуации и требует возместить ему ущерб. Ваши действия?

1. Агрессивный ответ;
2. Неагрессивный ответ (уклонение);
3. Неагрессивный ответ (приспособление);
4. Шуточный ответ.

Ситуация №2.

В общественном транспорте вам множество раз наступил на ногу неизвестный мужчина. А на вас замшевые дорогие туфли. Ваши действия?

1. Агрессивный ответ;
2. Неагрессивный ответ (уклонение);
3. Неагрессивный ответ (приспособление);
4. Шуточный ответ.

Ситуация №3.

Вы без очереди вошли на прием к терапевту. На выходе возмущенная очередь начинает предъявлять претензии. Ваши действия?

1. Агрессивный ответ;
2. Неагрессивный ответ (уклонение);
3. Неагрессивный ответ (приспособление);

4. Шуточный ответ.

#### Ситуация №4

Вас нагло обсчитали на рынке. Ваши действия?

1. Агрессивный ответ;
2. Неагрессивный ответ (уклонение);
3. Неагрессивный ответ (приспособление);
4. Шуточный ответ.

#### Ситуация №5

Вас на входе в клуб не пускает охранник, т.к. на вас надеты кроссовки, а вас уже час в этом клубе ждут ваши друзья. Ваши действия?

1. Агрессивный ответ;
2. Неагрессивный ответ (уклонение);
3. Неагрессивный ответ (приспособление);
4. Шуточный ответ.

#### Ситуация №6.

Преподаватель БГУЭП застал вас за курением в туалете и грозит заявлением на кафедру о вашем поведении, за что может грозить штраф и выговор со стороны Зав. Кафедры. Ваши действия?

1. Агрессивный ответ;
2. Неагрессивный ответ (уклонение);
3. Неагрессивный ответ (приспособление);
4. Шуточный ответ.

#### Ситуация №7.

Вас в кафе обслуживает молодой официант. Когда вам принесли счет, вы обнаружили, что счет не соответствует сделанному заказу. Ваши действия?

1. Агрессивный ответ;
2. Неагрессивный ответ (уклонение);
3. Неагрессивный ответ (приспособление);
4. Шуточный ответ.

#### Ситуация №8.

Вы днем дома громко слушаете музыку. Сосед в очередной раз пришел к вам выяснять отношения на этот счет. Ваши действия?

1. Агрессивный ответ;
2. Неагрессивный ответ (уклонение);
3. Неагрессивный ответ (приспособление);
4. Шуточный ответ.



#### Ситуация №9.

Вам в магазине продали некачественный товар. Когда вы попросили его обменять, продавец отказался это сделать. Ваши действия?

1. Агрессивный ответ;
2. Неагрессивный ответ (уклонение);
3. Неагрессивный ответ (приспособление);
4. Шуточный ответ.

#### Ситуация №10

В маршрутке водитель не услышал вашей остановки и проехал мимо. Ваши действия?

1. Агрессивный ответ;
2. Неагрессивный ответ (уклонение);
3. Неагрессивный ответ (приспособление);
4. Шуточный ответ.

#### Ситуация №11

Вы оделись во все белое и пошли на встречу, дойдя до дороги вас с ног до головы обрызгала грязью проехавшая мимо машина. Водитель оказался воспитанным и вернулся на «место преступления» с целью извиниться. Ваши действия?

1. Агрессивный ответ;
2. Неагрессивный ответ (уклонение);
3. Неагрессивный ответ (приспособление);
4. Шуточный ответ.

#### Ситуация №12

Ночь. Уже 4 раз в вашей квартире звонит телефон. Вы берете трубку, и один и тот же голос спрашивает вас: «Разрешите пожалуйста заказать такси». Ваши действия?

1. Агрессивный ответ;
2. Неагрессивный ответ (уклонение);
3. Неагрессивный ответ (приспособление);
4. Шуточный ответ.

## Вопросы для самопроверки

1. Понятие конфликта. Структура конфликта: субъект, участники, объект. Конфликтная ситуация и инцидент.
2. Функции конфликта (позитивные и негативные)
3. Проблема конфликта в социологической теории
4. Психологические теории агрессивности человека и общества
5. Характеристика основных стадий развития конфликта
6. Психологическое управление конфликтами
7. Психодиагностика конфликтности личности
8. Основные источники индивидуальных конфликтов
9. Типология конфликтных личностей
10. Стратегии поведения в конфликтных ситуациях. Сетка Томаса-Киллмена.
11. Плюсы и минусы стратегии «компромисса»
12. Плюсы и минусы стратегии «избегания»
13. Плюсы и минусы стратегии «приспособления»
14. Плюсы и минусы стратегии «соперничества»
15. Плюсы и минусы стратегии «сотрудничества»
16. Разрешение конфликта: модели, стили, методы
17. Варианты конструктивного решения конфликта
18. Варианты деструктивного решения конфликта
19. Внутриличностный конфликт и способы его разрешения
20. Варианты предупреждения супружеских конфликтов
21. Психология участников конфликта. Особенности оппонента первого, второго и третьего ранга.
22. Самоконтроль в конфликтной ситуации
23. Психологические методы разрешения конфликтной ситуации
24. Типы участия третьей стороны в разрешении конфликта
25. Функции посредника
26. Этапы деятельности посредника
27. Три формулы конфликта
28. Виды конфликтогенов

## Тестовые задания для самопроверки

1. В демократическом обществе конфликт в максимально цивилизованных формах является...
  - А. Деструктивным явлением
  - Б. Аномальным явлением
  - В. *Нормальным явлением*
  - Г. Случайным явлением
  
2. Представители какой парадигмы считают, что конфликт и борьба присущи человеку, как и всем животным?
  - А. Социально-психологической
  - Б. Классовой
  - В. *Социально-биологической*
  - Г. Структурно-функциональной
  - Д. Диалектико-созидательной
  
3. Представители какой парадигмы объясняют конфликты в обществе теорией напряженности, т.е. утверждают, что типичные черты современного урбанизированного общества влекут за собой возникновение напряжений у значительного числа людей и повышение конфликтности?
  - А. *Социально-психологической*
  - Б. Классовой
  - В. Социально-биологической
  - Г. Структурно-функциональной
  - Д. Диалектико-созидательной
  
4. Представители какой парадигмы утверждают, что конфликт неизбежен и совсем необязательно разрушителен?
  - А. Социально-психологической
  - Б. Классовой
  - В. Социально-биологической
  - Г. Структурно-функциональной

*Д. Диалектико-созидательной*

5. Представители какой парадигмы полагают, что конфликт является искажением, дисфункциональным процессом в социальных системах?

А. Социально-психологической

Б. Классовой

В. Социально-биологической

*Г. Структурно-функциональной*

Д. Диалектико-созидательной

6. Представителями какой парадигмы являются Х.Уиллер, Х.Лэборит, Ж.Тедеша?

А. Социально-психологической

Б. Классовой

*В. Социально-биологической*

Г. Структурно-функциональной

Д. Диалектико-созидательной

7. Представители какой парадигмы считали, что отрицание конфликта – это отрицание развития общества, его структур и ячеек?

А. Социально-психологической

Б. Классовой

В. Социально-биологической

Г. Структурно-функциональной

*Д. Диалектико-созидательной*

8. Преступник (лицо, совершившее преступление) конфликтует с ...

А. Оппонентом первого ранга

Б. Оппонентом второго ранга

В. Оппонентом третьего ранга

*Г. Оппонентом высшего ранга*

9. В повести «Чучело» главная героиня конфликтовала с...

А. Оппонентом первого ранга

*Б. Оппонентом второго ранга*

В. Оппонентом третьего ранга

Г. Оппонентом высшего ранга

10. Конкретная причина, мотивация, движущая сила конфликта, называется...

А. Субъектом конфликта

*Б. Объектом конфликта*

В. Участником конфликта

11. Активная сторона, способная создать конфликтную ситуацию и влиять на ход конфликта в зависимости от своих интересов, называется...

*А. Субъектом конфликта*

Б. Объектом конфликта

В. Участником конфликта

## Глоссарий

**Автокоммуникация** - естественное условие психологической активности человека, постоянное общение с самим собой, приводящее при определенных обстоятельствах к внутриличностному конфликту.

**Адаптационный синдром** - сочетание симптомов стрессового состояния человека, побуждение организма к защитно-приспособительной саморегуляции.

**Арбитраж** - специальный орган для рассмотрения коллективных трудовых споров; комиссия, формируемая из числа профессионально подготовленных нейтральных лиц с согласия участников социально-трудового конфликта в целях выработки рекомендаций по урегулированию разногласий между ними.

**Виды (типы) конфликтов** - варианты конфликтных столкновений, различаемые по факторам совместной деятельности людей (источникам возникновения, формам взаимодействия, направленности общения, функциям и др.).

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

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

**Всеобщий конфликт** - столкновение, противоборство, в которое вовлечено большинство персонала крупного предприятия либо наемных работников той или иной отрасли народного хозяйства страны из-за расхождения (несовпадения) интересов в сфере производственных, распределительных и трудовых отношений, различия во мнениях по поводу осуществления экономической и социальной политики, деятельности органов государственной власти и местного самоуправления.

**Границы конфликта** - внешние пределы в пространстве и во времени, а также относительно той социальной системы, в масштабах которой возникает и развивается конфликтное столкновение.

**Группа** - ограниченная по численности общность людей, выделяемая из социального целого на основании определенных признаков (совместной деятельности, идентичности обстоятельств и пр.).

**Групповые нормы** - совокупность правил и требований, вырабатываемых каждой группой (коллективом).

**Групповой эгоизм** - ценностная ориентация группы, которая характеризуется преобладанием групповых интересов и потребностей безотносительно к интересам других групп.

**Демонстрация** - массовое шествие, одна из форм урегулирования коллективных трудовых споров, социальных конфликтов.

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

**Динамика конфликта** - движение конфликтного столкновения, стадии и фазы его развития.

**Забастовка** - временный добровольный отказ работников от выполнения трудовых обязанностей; крайняя форма конфликтного столкновения, конфронтационный способ разрешения социально-трудового конфликта.

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

**Индивидуальный трудовой спор** - неурегулированное разногласие, конфликт между работником и работодателем по поводу соблюдения условий трудового договора (контракта).

**Инцидент** - столкновение взаимодействующих сторон, означающее перевод конфликтной ситуации в конфликт.

**Источники конфликтов** - стечение неблагоприятных жизненных обстоятельств, воздействующих на поведение людей, проблемы трудовой мотивации, обрывы в коммуникативных связях, различия в темпераменте и

характере, возрасте и жизненном опыте, уровне образования и общей культуры, убеждениях и нравственных ценностях и т.п.

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

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

**Коллектив** - социальная организация, для которой характерна совместная социально-значимая деятельность.

**Коллективный трудовой спор** - неурегулированное разногласие, конфликт между работниками и работодателями по поводу установления и изменения условий труда.

**Компромисс** - стиль поведения в конфликтных ситуациях, способ разрешения конфликтов.

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

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

**Конфликтология** - отрасль обществознания и человековедения; область научного знания о природе, причинах, видах и динамике конфликтов, методах их предупреждения и способах разрешения.

**Конформизм** - податливость личности реальному или воображаемому давлению группы.

**Конфронтация** - стиль поведения в конфликтных ситуациях, способ разрешения конфликтов.

**Локальный конфликт** - столкновение, противоборство, в которое вовлечена часть персонала крупного предприятия либо рабочих и служащих



региона, отдельной отрасли хозяйства из-за разногласий по поводу условий труда, социальной защиты работников, введения новых или существенного изменения действующих правил и инструкций.

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

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

**Митинг** - массовое собрание, одна из форм урегулирования коллективных трудовых споров, социальных конфликтов.

**Организационный конфликт** - столкновение, разногласие отдельных лиц, групп в пределах социальной системы (структурного образования), вызванное изменениями внешней среды или нарушением внутреннего регламентированного порядка.

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

**Пикетирование** - патрулирование группой демонстрантов или бастующих в районе проведения демонстрации или забастовки.

**Посредник** - отдельное лицо или организация, содействующие примирению конфликтующих сторон, достижению согласия между ними по урегулированию трудового спора, социального конфликта.

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

**Перегрузка** - превышение физических или психологических возможностей индивида, которое приводит к нарушениям (кратковременным или длительным) нервной системы.

**Примирительные процедуры** - условия и методы (согласительная комиссия, посредничество, арбитраж) урегулирования социально-трудового конфликта.

**Приспособление** - стиль поведения в конфликтных ситуациях, способ разрешения конфликтов.

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

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

**Сотрудничество** - стиль поведения в конфликтных ситуациях, способ разрешения конфликтов.

**Социальное партнерство** - система мероприятий по обеспечению сотрудничества наемных работников, работодателей и представителей органов государственной власти в целях согласования социально-экономических интересов, договорного урегулирования социально-трудовых отношений и цивилизованного разрешения трудовых споров (конфликтов).

**Социально-трудовой конфликт** - столкновение, разногласие отдельных лиц и групп, вызванное несопадением частных и общих интересов, несовместимостью мотивов и целей.

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

**Сплоченность коллектива** - ценностно-ориентированное единство, которое определяется по степени совпадения мнений членов группы в отношении наиболее значимых для нее объектов.

**Стиль конфликтного поведения** - манера общения и образ действий участника конфликта, способ осуществления интересов.

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

**Стресс** - состояние индивида, возникающее как ответ на разнообразные экстремальные воздействия внешней и внутренней среды, которые выводят из равновесия физиологические или психологические функции человека.

**Факторы, вызывающие стресс** - совокупность воздействий на человека внешней и внутренней среды, приводящая его в состояние стресса.

**Управление стрессами** - способы адаптации личности к стрессовой ситуации. На уровне *организации* - в результате изменений в политике, структуре производства, выработке четких требований к сотрудникам, оценке их деятельности. На уровне *отдельной личности* - набор приемов и способов снятия стресса индивидуально - используют специальные программы по нейтрализации стрессов.

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

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

**Статус социальный** - показатель положения индивида или социальной группы в обществе, организации, степень известности, престижа обладателя поста в социальной системе.

**Стиль руководства** - совокупность типичных черт, приемов, способов работы руководителя для оказания воздействия на подчиненных.

**Страх** - кратковременная эмоция или устойчивое чувство, порождаемое у человека действительной или мнимой опасностью, угрозой его существования.

**Синергия (синергизм)** - совместное действие индивидов, при котором результат намного превосходит совокупную возможность отдельных ее исполнителей.

**Типология конфликтов** - классификация конфликтных столкновений по формам проявления в различных сферах общественной жизни: экономической, социальной, политической, этнической, религиозной, военной, юридической, семейно-бытовой и др.

**Уклонение** - стиль поведения в конфликтных ситуациях, способ разрешения конфликтов.

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

**Урегулирование конфликта** - приведение сторон конфликтного взаимодействия к примирению путем переговоров, участия посредников или арбитражного вмешательства.

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

**Эмоциональный конфликт** - столкновение, разногласие между людьми, вызванное личностным восприятием происходящего, чувственной реакцией на поведение окружающих, расхождением взглядов.

## Список рекомендованной литературы

### Основная

1. Андреева Г.М. и др. Социальная психология М.:Аспект Пресс. 2004 г.
2. Анцупов А. Я. и др. Конфликтология в схемах и комментариях СПб.:Питер.2005 г.
3. Ворожейкин И. Е. и др. Конфликтология М.:ИНФРА-М. 2004 г.
4. Пугачев В.П. и др. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом М.:Аспект Пресс. 2003 г.
5. Хасан Б. И. и др. Психология конфликта и переговоры М.:Академия. 2006 г.

### Дополнительная

1. Азбука компетенций и компетентности психолога: Учебное пособие / А.Д.Карнышев, Н.Э. Вишнева, Е.В. Пономарева. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2008. – 231 с.
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов.- М.: ЮНИТИ, 1999.- 551 с.
3. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях.- СПб.: Питер, 2006.- 288 с.
4. Антоян А.Д. Конфликтология: Конспект лекций.- М.: Приор-издат, 2006 .- 64 с.
5. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки для государственных служащих. Проблемы конкурсного отбора. - М.: ИПК ГС, 1995.
6. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М: ЮНИТИ, 2002. -560 с.
7. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология: Учебник.- М.: ИНФРА-М. 2001.- 224 с. – (Серия «Высшее образование»).
8. Веснин В.Д. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Юристь, 1998.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарика, 1998.
10. Войкунский А.Я. Я говорю, мы говорим: очерки о человеческом общении. - М.: Прогресс, 1990.
11. Вейл П. Искусство менеджмента. Новые идеи для мира хаотических перемен: Пер. с англ. - М.: Изд-во «Новости», 1993.
12. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. – М.: Дело, 1991.

13. Громова О.Н. Конфликтология. Курс лекций.-М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Изд-во «ЭКМОС». 2001.- 320 с.
14. Гольменко А.Д. Психология здоровья человека.- Учебник для студентов вузов (факультета психологии).- Иркутск: НЦ РВХ ВСНЦ СО РАМН, 2004.- 324 с.
15. Глухов Н.И. Коммерческая тайна предприятия и технологии ее защиты: Учебно-методическое пособие.- Иркутск: ГУ НЦ РВХ ВСНЦ СО РАМН, 2005.- 204 с.
16. Годфруа Ж. Что такое психология. В 2-х томах. - М.: Мир, 1992.
17. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала.- М.: МП «Сувенир», 1993.
18. Гришина Н.В. Я и другие. Общение в трудовом коллективе.- Л., 1990.
19. Гришина Н. В. Психология конфликта. - СПб.: Питер, 2000.
20. Донченко Е.А., Титаренко Т.М. Личность: конфликт, гармония. - Киев: Политиздат, 1989.
21. Дмитриев Л.И., Кудрявцев В.Н., Кудрявцев Н.В. Введение в общую теорию конфликтов. - М.:1993.
22. Лучшие психологические тесты Пер. с англ. Е.А.Дружининой, - г. Харьков, 1994.
23. Жариков Е.С. Методика самооценки хозяйственного руководителя.- М.: АНХ при СМ СССР, 1983.
24. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии. Курс лекций. Ростов-на-Дону: Феникс, 1998.
25. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. - М.: Экономика, 1990.
26. Замедлина Е.А. Конфликтология: Учебное пособие.- М.: Изд-во РИОР, 2005.- 140 с.
27. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело,1993.
28. Кабаченко Т.С. Психология управления: Учебное пособие.- М.: Педагогическое общество России, 2003.- 384 с.
29. Конфликтология /Под ред. А.С.Кармина. - СПб.: Лань, 1999. - Гл.3.
30. Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом. - М.: Издательство ЗЕРЦАЛО, 1999.
31. Козлов Н.И. Как относиться к себе и людям, или Практическая психология на каждый день. - М.: Новая школа, 1994.
32. Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. 2-е изд. - М.:, 1996.

33. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть, может каждый. Практическое пособие по конфликтологии для предпринимателей, широкого круга читателей. - М.: Стрингер, 1992.
34. Михайлова Л.Л. Конфликт: управление и обострение (Школа психологической безопасности). //Справочник секретаря и офис-менеджера. 2010. №1,2,3.
35. Основы конфликтологии: Учебное пособие. / Под ред. В.Н.Кудрявцева. - М., Юристь, 1997.
36. Управление персоналом организации: Учебник /Под. ред. А.Я.Кибанова. - М: ИНФРА-М, 1997.
37. Управление персоналом организации. Практикум: Учебное пособие / Под. ред. А.Я.Кибанова - М.: ИНФРА-М, 1999.
38. Управление персоналом организации: Учебник/ Под.ред. А.Я.Кибанова.- М.: ИНФРА-М, 2005, 416 с.
39. Кишкель Е.Н. Социология и психология управления: Учебное пособие.- М.: Высш.шк., 2005.- 296 с.
40. Ладанов И.Д. Учебно-методические материалы по курсу «Социальная психология и психология управления». М.: АНХ СССР, 1982.
41. Леонов Н.И. Конфликтология: - М.: Московский психолого-социальный институт: Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2002.- 192 с.
42. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 1996.
43. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1994.
44. Моисеева Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. Т.1, 2-М: Внешторгиздат, 1993.
45. Майерс Д. Социальная психология. - СПб.: Питер, 1997.
46. Молл Е.Г. Менеджмент. Организационное поведение: Учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика, 1998.
47. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии.- 2-е изд., доп. и перераб.- СПб.: Питер, 2004.- 400 с.
48. Немов Р.С. Психология: Словарь-справочник: В 1 и 2 ч. – М.: Изд-во ВЛАДОС-ПРЕСС, 2003. – Ч.2. – 352 с.
49. Немов Р.С. Основы психологического консультирования: Учеб. для студ. педвузов. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1999. - 394 с.
50. Психология менеджмента Никифоров Г.С., Макшанов С.И. и др. - СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997.

- 51.Обозов Н.Н. Психология межличностных отношений. Киев, г.Лыбидь, 1990.
52. Петрушин В.И. Психология менеджмента. Учебное пособие для колледжей. - М.: Институт практической психологии, 1996.
- 53.Питере Т., Уотерман В. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний. - М.: Прогресс, 1986.
- 53.Райгородский Д.Я. Практическая психология. Методики и тесты. Учебное пособие.- Самара: Издательский дом «БАХРАХ-М», 2006.- 672 с.
- 54.Собчик Л.Н Диагностика межличностных отношений. - М.:МКЦ, 1990.
- 55.Самоукин А.И., Самоукина Н.В., Шишов А.Л. Психология бизнеса.- М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»: Издательство ЭКМОС, 1997.
- 56.Столяренко Л.Д. Основы психологии.- Ростов-на-Дону: Феникс, 1997. - С. 561-569.
- 57.Тидор С.Н. Психология управления: от личности команде. - Петрозаводск: «Периодика», 1997.
- 58.Трудовой кодекс Российской Федерации (по состоянию на 1 мая 2004 года).- Новосибирск: Сиб.унив.изд-во, 2004.- 200 с.
59. Психология и этика делового общения: Учебник для Вузов/ Под ред.проф.В.Н.Лавриненко.- 4-е изд., перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ-Дана, 2003.- 415.
- 60.Шибалкин Ю.А. Основы управлением персоналом: Учебное пособие для студентов дистанционной формы обучения.- М.: МГИУ, 2000.- 260 с.
61. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их решение.- Мн.: Амалфея, 1997.
- 62.Шуванов В.И. Социальные аспекты менеджмента. - М.: Изд-во МГУК, 1996.



Учебное издание

Фонталова Наталья Сергеевна

Учебное пособие

Издается в авторской редакции

ИД № 06318 от 26.11.01.

Подписано в печать 28.02.11. Бумага офсетная. Формат 60x90 1/16. Печать трафаретная. Усл. печ. л. 9,0. Тираж 200 экз. Заказ

Издательство Байкальского государственного университета  
экономики и права.

664003, Иркутск, ул. Ленина, 11.

Отпечатано в ИПО БГУЭП.