**Содержание**

[Введение](#_Toc167335264)

[1. Состояние проблемы особенностей взаимопонимания людей в трудовом коллективе](#_Toc167335265)

[1.1 Понятие конфликта, его протекание](#_Toc167335266)

[1.2 Общая характеристика трудового коллектива](#_Toc167335267)

[1.3 Управление конфликтами в организации](#_Toc167335268)

[1.4 Поведение противоборствующих сторон в конфликте](#_Toc167335269)

[2. Организация и методы исследования](#_Toc167335270)

[2.1 Краткая характеристика предприятия и трудового коллектива](#_Toc167335271)

[2.2 Основные понятия, используемые при проведении эксперимента](#_Toc167335272)

[2.3 Методика проведения исследования](#_Toc167335273)

[2.4 Контрольный эксперимент](#_Toc167335274)

[2.5 Анализ результатов](#_Toc167335275)

[2.6 Методические рекомендации](#_Toc167335276)

[Заключение](#_Toc167335277)

[Список использованной литературы](#_Toc167335278)

[Приложение](#_Toc167335279)

**Введение**

К конфликтам в организации можно относиться по-разному. Но это - то, что всегда сопровождает любую организацию на всём пути её существования; это естественный процесс. Формы, глубина и суть конфликтов могут меняться на разных стадиях жизни организации, могут иметь своё начало в разных местах, менять глубину и т.п. Другое дело, что с этим делать руководителю организации: ведь конфликт в организации - это достаточно серьёзный феномен, чтобы обратить на него внимание. Он несёт в себе огромный заряд энергии, и если не использовать её, не направить в нужное русло, то она самое меньшее - просто потеряется, вместе с некоторыми финансовыми ресурсами, а чаще - начнёт работать на разрушение существующей структуры и всего остального.

Конфликт всегда сопровождает развитие организации (конфликт старого и нового, например), и наиболее важной задачей для руководителя, я считаю, является научиться использовать эту энергию конфликта для развития и созидания на благо организации. Ну, а если руководитель не знает, что с этим делать, просто не готов к его возможному возникновению или ситуация дошла до критической стадии - тогда единственный оптимальный выход - обращение за помощью к специалистам по консалтингу, по разрешению конфликтов.

Наличие несовместимости у сотрудников организации, проявление чувства антипатии, высокая социальная дистанция, а также неадекватное соотношение деловых и личных, эмоциональных и рациональных отношений неизбежно приводит к появлению конфликтов. Проблема конфликтов в организации является, на сегодняшний день, одной из существенных проблем связанных с межличностными отношениями.

Целью данной дипломной работы является анализ поведения противоборствующих субъектов в трудовом конфликте на материалах исследования, проведенного в ООО «Токомс». Для достижения поставленной цели в работе решены следующие задачи:

охарактеризованы социально-психологические особенности взаимопонимания в трудовом коллективе;

дана общая характеристика трудового коллектива;

охарактеризованы особенности управления конфликтами в организациях;

показаны особенности поведения противоборствующих субъектов в конфликте;

проведено исследование, по результатам которого сделан анализ.

Дипломная работа написана на 90 листах и состоит из введения, двух глав, разбитых на параграфы, заключения, списка использованной литературы и приложения.

**1. Состояние проблемы особенностей взаимопонимания людей в трудовом коллективе**

**1.1 Понятие конфликта, его протекание**

Межперсональные отношения тесно связаны с различными видами общественных отношений. Г. М, Андреева подчеркивает, что существование межличностных отношений внутри различных форм общественных отношений является реализацией обезличенных (общественных) отношений в деятельности конкретных людей, в актах их общения и взаимодействия.

Общественные отношения - это официальные, формально закрепленные, объективизированные, действенные связи. Они являются ведущими в регулировании всех видов отношений, в том числе и межперсональных.

Межличностные отношения - это объективно переживаемые, в разной степени осознаваемые взаимосвязи между людьми. В их основе лежат разнообразные эмоциональные состояния взаимодействующих людей. В отличие от деловых (инструментальных) отношений, которые могут быть как официально закрепленными, так и незакрепленными, межличностные связи иногда называют экспрессивными, подчеркивая их эмоциональную содержательность. Взаимоотношения деловых и межличностных отношений в научном плане недостаточно разработаны.

Интерперсональные отношения включают три элемента - когнитивный (гностический, информационный), аффективный и поведенческий (практический, регулятивный).

Когнитивный элемент предполагает осознание того, что нравится или не нравится в межличностных отношениях.

Аффективный аспект находит свое выражение в различных эмоциональных переживаниях людей по поводу взаимосвязей между ними. Эмоциональный компонент, как правило, является ведущим. «Это, прежде всего, положительные и отрицательные эмоциональные состояния, конфликтность состояний (внутриличностная, межличностная), эмоциональная чувствительность, удовлетворенность собой, партнером, работой и т. д.».

Эмоциональное содержание межличностных отношений (иногда его называют валентностью) изменяется в двух противоположных направлениях: от конъюнктивных (позитивных, сближающих) к индифферентным (нейтральным) и дизъюнктивным (негативным, разделяющим) и наоборот. Варианты проявлений интерперсональных отношений огромны. Конъюнктивные чувства проявляются в различных формах позитивных эмоций и состояний, демонстрация которых свидетельствует о готовности к сближению и совместной деятельности. Индифферентные чувства предполагают проявления нейтрального отношения к партнеру. Сюда можно отнести безучастность, безразличие, равнодушие и пр. Дизъюнктивные чувства выражаются в проявлении различных форм негативных эмоций и состояний, что расценивается партнером как отсутствие готовности к дальнейшему сближению и общению. В отдельных случаях эмоциональное содержание межличностных отношений может быть амбивалентным (противоречивым).

Поведенческий компонент межличностных отношений реализуется в конкретных действиях. В случае если один из партнеров нравится другому, поведение будет доброжелательным, направленным на оказание помощи и продуктивное сотрудничество. Если же объект не симпатичен, то интерактивная сторона общения будет затруднена. Между этими поведенческими полюсами имеется большое количество форм интеракции, реализация которых обусловлена социокультурными нормами групп, к которым принадлежат общающиеся.

Межличностные отношения строятся по «вертикали» (между руководителем и подчиненным и наоборот) и «горизонтали» (между лицами, занимающими одинаковый статус). Эмоциональные проявления межперсональных связей обусловливаются социокультурными нормами групп, к которым принадлежат общающиеся, и индивидуальными различиями, варьирующими в пределах названных норм. Межличностные отношения могут формироваться с позиций доминирования- равенства- подчинения и зависимости-независимости.

Социальная дистанция предполагает такое сочетание официальных и межличностных отношений, которое определяет близость общающихся, соответствующих социокультурным нормам общностей, к которым они принадлежат. Социальная дистанция позволяет сохранить адекватный уровень широты и глубины взаимосвязей при установлении межличностных отношений. Ее нарушение приводит первоначально к дизъюнктивным межличностным отношениям (во властных отношениях их до 52%, а в равностатусных - до 33%), а затем и к конфликтам.

В процессе общения часто возникают межличностные конфликты. Конфликт – это напряженная ситуация, возникшая в результате столкновения личностей, находящихся в аффективном состоянии, вызвавшая кризис в их отношениях. В основе кризиса лежат противоречия и разногласия, возникшие в процессе общения. Почвой для кризиса являются разногласия в области моральных, нравственных ценностей, личных интересов, желаний, стремлений, целей и способов их достижения.

Межличностный конфликт – это напряженное состояние личностей, возникшее в результате наступления кризиса в их отношениях, обусловленных разногласиями в области духовных ценностей, личных интересов и способов их достижения.

Во всех ситуациях межличностных конфликтов выделяются два взаимосвязанных аспекта:

содержательная сторона конфликта, т.е. предмет спора, вопрос, вызывающий разногласия;

психологическая сторона конфликта, связанная с личностными особенностями его участников, с их личными взаимоотношениями, с их эмоциональными реакциями на причины конфликта, на его ход и друг на друга.

Именно эта сторона отличает интерперсональный конфликт от всех иных случаев человеческого взаимодействия, и именно она зачастую затмевает содержательную, делая накал страстей очень высоким.

Существуют следующие трактовки межличностных конфликтов:

Психоаналитическая интерпретация предполагает перенос внутриличностных конфликтов в межличностную сферу (З. Фрейд, К.Г. Юнг, К. Хорни).

Интерпретация К. Левина (удовлетворение потребностей): конфликт между собственными силами и внешней вынуждающей обстановкой, персонифицируемой в конкретных личностях.

Конфликты могут возникнуть в связи с нарушением правил и норм общения и взаимодействия между людьми. Часто причиной конфликта может являться нечестное, несправедливое, непорядочное и нетактичное поведение одной личности по отношению к другой. Поэтому одним из основных условий нормального общения является соблюдение такта общающимися.

Такт – это способность человека соблюдать правила и нормы поведения, которые соответствуют ожиданиям партнеров по общению. Бестактность – это нарушение личностью ожидаемых от неё норм поведения в процессе общения, которое приводит к прекращению нормального взаимодействия между общающимися и является причиной возникновения конфликтной ситуации.

Острота конфликта зависит как от эмоционального состояния, так и от психических свойств личности, присущих общающимся. Есть люди, не склонные к конфликтам, а есть «задиры» или «нонконформисты», которые конфликтуют со всеми по любому поводу. Нонконформисты – это личности, открыто не подчиняющиеся давлению группы и не желающие следовать принятым в ней правилам поведения.

Причиной конфликтов являются часто не столько разногласия, сколько стремление одного навязать свою волю другим, заставить их действовать вопреки присущим им взглядам, желаниям и стремлениям. Длительность конфликта зависит от степени противостояния друг другу, от настроенности на «победу», от степени нежелания понять друг друга и от стремления пойти навстречу друг другу.

Специфические особенности межличностных конфликтов:

противоборство людей осуществляется здесь и сейчас, непосредственно, лицом к лицу, на основе их личных мотивов;

в межличностных конфликтах проявляется весь спектр известных причин: общих и частных, объективных и субъективных и т.д.;

в таких конфликтах субъекты взаимодействия проверяют свой характер, волю, способности, интеллект и другие индивидуально психические особенности;

конфликты отличаются высокой эмоциональностью и охватом практически всех сторон отношений между конфликтующими субъектами;

затрагиваются интересы не только конфликтующих, но и тех, кто непосредственно связан с этими субъектами либо служебными, либо межличностными отношениями.

Межличностный конфликт имеет не только отрицательное, но и положительное значение в процессе общения между людьми. Отрицательную роль играет, так называемый, тупиковый конфликт, в основе которого лежат непримиримые противоречия, возникшие между личностями в результате оскорбительных действий одного из партнеров по общению. Примером этому является конфликт между Ленским и Онегиным. Инициатором конфликта был Ленский, который усмотрел в действиях Онегина злой умысел, направленный против него и близких ему людей. Поэтому никакие доводы Онегина и окружающих людей не могли убедить его в обратном.

Положительную роль играет конфликт в связи с тем, что он является сигналом неблагополучия в межличностных отношениях, которые следует изменить разрешая конфликтную ситуацию в интересах всех людей, вовлеченных в него. Кроме того, ситуативный конфликт играет роль стимулятора развития процесса общения. Он вносит оживление в процесс общения, который приобретает дискуссионный характер, и в связи с этим может продолжаться длительное время, вовлекая многих людей.

Возникшие в процессе общения межличностные конфликты могут в определенной степени регулироваться, управляться и своевременно разрешаться. Существует много способов регуляции и разрешения конфликтов между субъектами. Трудность в регулировании и разрешении конфликтов заключается в том, что они связаны с повышенным эмоциональным состоянием субъектов, которые часто не в состоянии ими управлять. Каждому из конфликтующих кажется, что его не понимают, что его правота очевидна и что его оппонент не соглашается с ним из чувства враждебности и недоброжелательства к нему. Такое взаимное предубеждение не только не разрешит конфликт, но еще больше усугубит его.

Возможность разрешения межличностного конфликта заключается в том, что каждый из оппонентов должен отделить эмоции от своего «Я» и обратить внимание на внешние и внутренние причины, вызвавшие конфликт. Но это будет возможно только в том случае, если субъект может критически подойти к своей личности и в дальнейшем сознательно осуществлять самоконтроль и регуляцию своего поведения. Для того, чтобы прийти к согласию, оппоненты должны настроить себя не на конфронтацию, а на сотрудничество. Только в этом случае они могут прийти к взаимопониманию и устранить разногласия.

Но это не всегда сразу удается. Иногда проходит достаточно много времени пока противники не успокоятся и не поймут, что нужно пойти навстречу друг другу, проявить готовность к пониманию своего оппонента и продемонстрировать ее. Необходимо помнить, что человек сам создает те правила, которым следуют другие, осуществляя поведение по отношению к нему. Если конфликтующие субъекты сами не могут прийти к взаимопониманию и согласию, то в этом им может помочь посредник, человек, который пользуется их доверием и уважением. Он может дать объективную оценку поведения противников, настроить их на примирение и убедить их в необходимости прийти к согласию. Только в результате достижения согласия можно считать, что возникшие разногласия устранены, а межличностный конфликт исчерпан.

При отсутствии согласия конфликт может быть разрешен на некоторое время. Это может иметь место, например, в том случае, если один из конфликтующих является сильной личностью и может применить к своему более слабому противнику жесткие меры: предъявить ультиматум, оказать эмоциональное давление, заставить угрозами пойти на примирение. В другом случае более хитрый противник может обмануть своего простодушного оппонента и заставить его примириться, пообещав ему никогда не конфликтовать с ним в будущем, быть ему верным другом и т.п.

Возможен и такой выход из конфликта, когда один из конфликтующих вместо решения проблемы и устранения разногласий стремится уйти от реальной действительности, сделать вид, что никакой проблемы не существует. Это происходит в том случае, когда проблема для субъекта не представляет большого значения, а возможное решение её потребует больших усилий.

В динамике конфликта можно выделить следующие периоды и этапы (рисунок 1.1):

Рис. 1.1 – Основные периоды и этапы динамики конфликта

Предконфликтная ситуация – это рост напряженности в отношении между потенциальными субъектами конфликта, вызванный определенными противоречиями. Но противоречия не всегда перерастают в конфликт. Лишь те противоречия, которые осознаются потенциальными субъектами конфликта как несовместимые, ведут к обострению социальной напряженности.

Латентный период (предконфликт) включает этапы: возникновение объективной проблемной ситуации; осознание объективной проблемной ситуации субъектами взаимодействия; попытки сторон разрешить объективную проблемную ситуацию неконфликтными способами; возникновение предконфликтной ситуации).

Возникновение объективной проблемной ситуации. Сущность такой ситуации состоит в возникновении противоречия между субъектами (их целями, мотивами, действиями, стремлениями и т.п.) Так как противоречие еще не осознанно и нет конфликтных действий, то эту ситуацию называют проблемной. Она является результатом действия преимущественно объективных причин.

Объективные противоречивые ситуации, возникающие в деятельности людей, создают потенциальную возможность возникновения конфликтов. Одно из условий такого перехода – осознание объективной проблемной ситуации.

Осознание объективной проблемной ситуации. Восприятие реальности как проблемной, понимание необходимости предпринять какие-то действия для разрешения противоречия составляют смысл данного этапа. Наличие препятствия для реализации интересов способствует тому, что проблемная ситуация воспринимается субъективно, с искажениями. Субъективность восприятия порождается не только природой психики, но и социальными различиями участников коммуникации. Сюда относят ценности, социальные установки, идеалы и интересы. Индивидуальность осознания порождается также различиями в знаниях, потребностях, других особенностях участников взаимодействия. Чем сложнее ситуация и чем быстрее она развивается, тем больше вероятность ее искажения оппонентами.

Попытки сторон разрешить объективную проблемную ситуацию неконфликтными способами. Осознание ситуации противоречивой не всегда автоматически влечет конфликтное противодействие сторон. Часто они, или одна из них, пытаются решить проблему неконфликтными способами (убеждением, разъяснением, просьбами, информированием противостоящей стороны). Иногда участник взаимодействия уступает, не желая перерастания проблемной ситуации в конфликт. В любом случае на данном этапе стороны аргументируют свои интересы и фиксируют позиции.

Возникновение предконфликтной ситуации. Конфликтность ситуации воспринимается как наличие угрозы безопасности одной из сторон взаимодействия. Ситуация может осознаваться как предконфликтная и при восприятии угрозы каким-то общественно важным интересам. Причем действия оппонента рассматриваются не как потенциальная угроза (что происходит в проблемной ситуации), а как непосредственная. Именно ощущение непосредственной угрозы способствует развитию ситуации в сторону конфликта, является «пусковым механизмом» конфликтного поведения.

Отрытый период часто называют конфликтным взаимодействием или собственно конфликтом. Он включает следующие стадии: инцидент; эскалацию конфликта; сбалансированное противодействие; завершение конфликта.

Инцидент представляет собой первое столкновение сторон, пробу сил, попытку с помощью силы решить проблему в свою пользу. Если задействованных одной из сторон ресурсов достаточно для перевеса соотношения сил в свою пользу, то инцидентом конфликт может и ограничиться. Часто конфликт развивается дальше как череда конфликтных событий, инцидентов. Взаимные конфликтные действия способны видоизменять, усложнять первоначальную структуру конфликта, привнося новые стимулы для дальнейших действий. Этот процесс можно представить следующим образом: переход от переговоров к борьбе – борьба накаляет эмоции – эмоции увеличивают ошибки восприятия – это ведет к интенсификации борьбы и т.д. Такой процесс получил название «эскалация конфликта». Эскалация заключается в резкой интенсификации борьбы оппонентов.

В фазе эскалация (по лат. scala -Лестница) конфликт «шагает по ступенькам», реализуясь в серии отдельных актов – действий и противодействий конфликтующих сторон. Под эскалацией конфликта понимается прогрессирующее во времени развитие конфликта, обострение противоборства, при котором последующие разрушительные воздействия оппонентов друг на друга выше по интенсивности, чем предыдущие. Эскалация конфликта представляет ту его часть, которая начинается с инцидента и заканчивается ослаблением борьбы, переходом к завершению конфликта.

На этой стадии становятся затруднительными какие-либо переговоры или иные мирные способы разрешения конфликта. Эмоции часто начинают заглушить разум, логика уступает чувствам. Главная задача состоит в том, чтобы любой ценой нанести как можно больший вред противнику. Поэтому на этой стадии могут теряться первоначальная причина и основная цель конфликта и на первое место выдвигаться новые причины и новые цели. В процессе этой стадии конфликта возможно и изменение ценностных ориентаций, в частности, ценности-средства и ценности-цели могут меняться местами. Развитие конфликта приобретает спонтанный неуправляемый характер.

Среди основных моментов, характеризующих этап эскалации конфликта, можно выделить в первую очередь следующие: 1) создание образа врага; 2) демонстрацию силы и угрозу ее применения; 3) применение насилия; 4) тенденцию к расширению и углублению конфликта. Кульминация – это верхняя точка эскалации. Она обычно выражается в каком-то «взрывном» эпизоде (отдельном конфликтном акте) или нескольких следующих подряд эпизодах конфликтной борьбы. При кульминации конфликт достигает такого накала, что обеим или, по крайней мере, одной из сторон становится ясно, что продолжать его больше не следует. Кульминация непосредственно подводит стороны к осознанию необходимости прервать как дальнейшее обострение отношений, так и усиление враждебных действий и искать выход из конфликта на каких-то иных путях.

Эскалация не обязательно заканчивается кульминацией. Нередко стороны начинают предпринимать меры по погашению конфликта, не дожидаясь, пока он дойдет до кульминационного взрыва. При превышении этого предела они устают от конфликта, им «надоедает» конфликтовать, и возникает желание как-то уладить разногласия. Предчувствие, что «добром это не кончится», настраивает их перейти поиску путей улаживания конфликта, минуя кульминацию.

Сбалансированное противодействие. Стороны продолжают противодействовать, однако интенсивность борьбы снижается. Стороны осознают, что продолжение конфликта силовыми методами не дает результата, но действия по достижению согласия еще не предпринимаются.

Завершение конфликта заключается в переходе от конфликтного противодействия к поиску решения проблемы и прекращению конфликта по любым причинам. Основные формы завершения конфликта: разрешение, урегулирование, затухание, устранение или перерастание в другой конфликт. Послеконфликтный период включает два этапа: частичную нормализацию отношений оппонентов и полную нормализацию их отношений. Частичная нормализация отношений происходит в условиях, когда не исчезли негативные эмоции, имевшие место в конфликте. Этап характеризуется переживаниями, осмыслением своей позиции. Происходит коррекция самооценок, уровней притязания, отношения к партнеру. Обостряется чувство вины за свои действия в конфликте. Негативные установки по отношению друг к другу не дают возможности сразу нормализовать отношения.

Полная нормализация отношений наступает при осознании сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия. Этому способствует преодоление негативных установок, продуктивное участие в совместной деятельности, установление доверия.

Конфликт – это не простое различие в позициях, различия, лишенные эмоциональной окраски, редко воспринимаются как конфликт, а скорее как просто предмет для обсуждения, разговора. Необходимо принимать во внимание и эмоциональные источники конфликта. Они непосредственно связаны с базовыми потребностями людей. Поэтому эмоциональные источники конфликта можно представить в следующем виде:

1. Эмоции, связанные с потребностью контролировать людей, влиять на них, добиваться желаемого социального статуса.

2. Эмоции, связанные с потребностью получать одобрение со стороны других людей, переживать принадлежность к значимой для себя группе.

3. Эмоции, связанные с потребностью справедливости, со стремлением к равенству и честности во взаимоотношениях.

4. Эмоции, связанные с самоиндификацией – с потребностью в автономности, самореализации, позитивном образе – Я, в утверждении собственных ценностей.

Полнота данной категоризации в данном случае несущественна. Главное – это то, что эмоциональные источники конфликта существуют вместе с объективными. С определенной точки зрения они и составляют то, что отличает конфликт от разногласий. Объективные источники конфликта переживаются как важные только в том случае, если воспринимаются как средства ослабить эмоциональное напряжение, вызванное неудовлетворенностью тех или иных потребностей.

Эмоциональные источники конфликта распознать труднее, чем объективные. Обмениваясь аргументами, мы редко упоминаем их. Особенно это характерно в деловом общении, в котором практически исключена возможность говорить о своих потребностях во власти автономности, самореализации и т.п. Хорошо это или плохо, но организационные нормы обычно не предполагают самораскрытия в плане потребностей. Эти нормы настолько глубоко внедрились в нас, что порой мы даже не осознаем эмоциональные источники как личностных, так и межличностных конфликтов. В силу этого бывает трудно распознать переживаемые эмоции и ясно описать их. Тем не менее наши основные потребности всегда остаются с нами, и разрешение конфликта достигается осознанием его эмоциональных источников и обсуждением их.

Определение психологических факторов, которые обусловливают возникновение, динамику и конечный результат развития межличностного конфликта, важно для понимания психологических механизмов регуляции поведения личности. Кроме этого, данная проблема является существенной для разработки методологических основ психодиагностики, прогнозирования и коррекции межличностных конфликтов в более широком контексте.

Определение психологических факторов конфликтности зависит от понимания детерминации психики человека и, в частности, его поведения, от предварительных методологических подходов к изучению межличностных конфликтов.

Конфликт является одной из универсальных характеристик мира и основной движущей силой его развития. Это один из наиболее противоречивых феноменов и основных механизмов всех изменений и преобразований.

Конфликт представляет собой биполярное явление, которое проявляется в активности сторон. Идея «многосубъектности» внутреннего мира человека рассматривается в работах многих авторов, особенно тех, которые исходят из структурного построения личности. Например, психоанализ утверждает, что конфликт возникает в глубинах психики как результат взаимодействия внутренних структур и тенденций психики в силу законов ее объективного существования; тенденция к межличностным конфликтам – результат искажения базовых аттитюдов человека, которые возникают под влиянием негативного опыта, приобретенного в детстве.

Первые теоретические и экспериментальные исследования межличностных конфликтов были проведены К. Левиным, который рассматривал их в контексте удовлетворения – неудовлетворения потребностей личности. Конфликт характеризуется им как «ситуация, в которой на индивида действуют противоположно направленные силы приблизительно равной величины», то есть к межличностным конфликтам К. Левин относит противоречия между потребностями человека и внешними вынуждающими силами. Конфликт тем серьезнее, чем более значимые потребности личности он затрагивает. Неудовлетворение потребностей создает напряжение, а условием удовлетворения индивидуальных потребностей является пространство свободного существования.

Вопрос о психологических детерминантах возникновения межличностных конфликтов, который позволяет раскрыть глубинные основы конфликтного поведения, занимает важное место в исследовании конфликта. Для лучшего понимания конфликта и управления им следует четко определить содержание понятий «конфликтность» и «конфликтное поведение».

Представители ситуационного подхода к конфликтам дают свою интерпретацию природы возникновения конфликтов и определения конфликтности. У.Клар конфликтной личностью называет человека, который является участником конфликтных взаимодействий, то есть имеет повышенную склонность к восприятию ситуаций как конфликтных или определяет ее как склонную к конфликтному реагированию на те или другие обстоятельства. По К. Хорни, конфликтность может быть характеристикой «невротической личности», т.е. человек невротически реагирует на жизненные ситуации, которые у здорового человека не вызывают конфликта вообще.

Нельзя отрицать, что у человека может сформироваться своеобразное тяготение к периодической драматизации отношений и усилению межличностного напряжения. Это тяготение к эмоциональному напряжению нередко оценивается окружающими как своего рода потребность в конфликтах. Однако оно не осознается самим человеком, а его возникновение связано с глубинными потребностями личности и трудно поддается коррекции.

В качестве еще одной основы конфликтности выступает неадекватность сформировавшихся представлений о других, завышенная самооценка, которая не отвечает реальным возможностям человека, тенденция к самоутверждению за счет других. В этих случаях возможно возникновение стойкой ориентации на преимущественное восприятие негативных качеств окружающих, преобладание в отношениях негативных оценок.

В работах Л.И. Божович, Л.С. Славиной, Б.С. Волкова, В.И. Илийчука конфликтное поведение рассматривается как результат внутренних и внешних противоречий между обществом, микросредой и самим человеком. Это результат внутренних и внешних противоречий между потребностью в самоутверждении и возможностью ее удовлетворения, между самооценкой и оценкой группы, между требованиями группы и собственными установками и убеждениями, то есть конфликтное поведение выступает как склонность человека к конфликту при взаимодействии личностных факторов и факторов внешней среды.

Конфликтность определяется как перманентная черта личности, которая аккумулируется ее природными задатками и социальным опытом. Такое определение можно найти в работах В.И. Илийчука, Л.О. Петровской, В.И. Ващенко.

Конфликтность предусматривает определенный уровень психической напряженности. Он может быть разным для разных людей, что связано с уровнем психологической устойчивости человека. Психически стойкие и психически нестойкие люди в сложных ситуациях ведут себя по-разному. У психически неустойчивых людей отсутствуют эффективные способы преодоления преград, поэтому иногда наблюдается явление самоиндукции негативного эмоционального напряжения: дезорганизованное поведение усиливает стрессовое состояние, которое еще больше дезорганизует поведение, что ведет к возникновению «волны дезорганизации».

Психологическая стойкость является свойством личности и состоит в сохранении оптимального состояния функционирования психической энергии и является приобретенной. Конфликтоустойчивость – специфическое проявление психологической устойчивости, которое рассматривается как способность человека адекватно и бесконфликтно решать проблемы социального взаимодействия. Структура конфликтоустойчивости включает такие компоненты, как эмоциональный, волевой, познавательный, мотивационный и психомоторный. Поэтому, учитывая то, что конфликтность и конфликтоустойчивость находятся на разных полюсах одного континуума, правомерно будет определить структуру конфликтности как идентичную структуре конфликтоустойчивости, но с противоположным знаком.

Компоненты конфликтности, таким образом, будут иметь следующий вид:

эмоциональный компонент (состояние личности в ситуации межличностного взаимодействия, неумение управлять своим эмоциональным состоянием в предконфликтных и конфликтных ситуациях);

волевой компонент (неспособность личности к сознательной мобилизации сил и самоконтролю);

познавательный компонент (включает уровень восприятия провокационных действий оппонента, субъективность, неумение анализировать и прогнозировать ситуацию);

мотивационный компонент (отражает состояние внутренних побуждающих сил, которые не благоприятствуют адекватному поведению в конфликте и решению проблемы);

психомоторный компонент (неумение владеть своим телом, управлять жестикуляцией и мимикой).

Соглашаясь с вышеуказанными авторами, что конфликтность является чертой личности, первичными факторами которой выступают природные задатки и социальный опыт, можно допустить, что есть три вида психологических детерминант конфликтности:

детерминанты, связанные с психофизиологическими особенностями развития (перенесенные травмы мозга или инфекции, наследственные болезни, отставание умственного развития, особенности нервной системы, в частности, процессов возбуждения и торможения);

собственно психологические детерминанты – особенности личности (половозрастные особенности, ситуация внутрисемейного развития, уровень самооценки, акцентуации характера);

социальные детерминанты – факторы микро- и макросреды. Соответственно определению понятия «конфликтность» эти детерминанты включают социальный опыт личности: социальную компетентность (уровень способов социального реагирования), педагогический менеджмент.

Данные психологические детерминанты в различной степени обуславливают конфликтность, т. е. имеют свою иерархическую структуру.

На наш взгляд, главенствующее положение занимают собственно психологические детерминанты, в частности, ситуация внутрисемейного развития. Семья решающим образом определяет условия жизни человека, с одной стороны, предупреждая многие вредные последствия, а с другой – являясь наиболее богатым источником впечатлений и переживаний. Кризис в семье приводит к искажению идеалов, Я человека, что провоцирует вначале изменение поведения, а потом нравственного облика и жизненных установок. Ожесточенность, упрямство и безнравственный лидер при отсутствии привязанности к семье ведут к совершению преступных действий, хотя основой создания своей группы является потребность быть понятым, принятым и повысить свою самооценку. В результате разрушаются трудовые достижения, что порождает новые конфликты и неудачи, которые подрывают самоуважение и уверенность в себе, поэтому при изучении психологических детерминант конфликтного поведения нужно отделять проявления возрастных особенностей от случаев собственно девиантного поведения, возможные деформации становящейся самооценки от напускного цинизма и пренебрежения социальными эталонами.

В заключение следует сказать, что научный анализ явлений и событий, которые приобретают характер конфликта, становится актуальным. Особый резонанс проблема конфликтности приобрела в последнее время. Это подтверждает информация, приводимая в СМИ.

**1.2 Общая характеристика трудового коллектива**

Человек – первоначальный элемент любой социальной общности. Он нуждается в общении с себе подобными и, по-видимому, получает радость от такого общения. Большинство из нас активно ищут взаимоотношений с другими людьми.

Во многих случаях наши контакты с другими людьми кратковременны и незначительны. Однако, если двое, трое или более людей постоянно проводят достаточно много времени вместе, то они постепенно начинают осознавать и существование друг друга психологически. Создается социально-психологическая общность.

Время, требуемое для такого осознания, и степень осознания очень сильно зависят от ситуации и характера взаимосвязи людей. Но результат такого осознания практически всегда один и тот же. Осознание людьми того, что о них думают и чего от них ждут другие люди, заставляет их некоторым образом менять свое поведение, подтверждая тем самым существование взаимоотношений. Когда такой процесс происходит, то случайное скопление людей становится группой.

Группа – это совокупность людей, объединенных общностью интересов, профессий, деятельности и т.д. От толпы она отличается тем, что толпа – это неорганизованное скопление людей, сборище.

Группа – это социальная категория, и поведение людей в группе изучается социальной психологией. В группе люди взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый из них одновременно и оказывает влияние на другого, и испытывает его влияние.

Каждый из нас принадлежит ко многим группам. Мы члены групп семьи, родственников, друзей, студентов и т.д.

Некоторые группы недолговечны. Они распадаются, когда миссия выполнена. Другие группы могут существовать долго и оказывать существенное влияние на своих членов и даже на внешнее окружение.

В процессе совместного труда люди прямо или косвенно связаны между собой, вступают в определенные отношения, объединяются в группы, образующие коллектив.

Коллектив – это группа людей, связанных устойчивой, совместной и общественно полезной деятельностью, которая предполагает наличие единых целей, организации и управления.

Важнейшим звеном общественной структуры являются трудовые или производственные коллективы. Чтобы производить материальные и духовные ценности, люди вступают в определенные связи и отношения, и только в рамках этих связей существует производство.

Трудовой коллектив – это организационно оформленная группа работников, созданная для реализации комплекса производственных целей.

Важнейшей характеристикой трудового коллектива является единство целей его деятельности, которые вытекают из общественных потребностей и интересов. Поэтому трудовой коллектив – это не только социальная категория, но одновременно и средство достижения целей.

Если цели ясны и понятны членам трудового коллектива и становятся стремлением каждого его члена, то они сплачивают трудовой коллектив.

Разумеется, что общность целей не устраняет некоторых разногласий среди членов трудового коллектива, так как люди различаются уровнем образования, жизненным опытом, особенностями характера и другими индивидуальными признаками. К числу других характеристик, определяющих понятие трудового коллектива, относятся его структура, величина, функции, процедуры общения и т.д.

Центральным звеном в фирме является первичный трудовой коллектив: бригада, участок, цех, бюро, отдел и т.д. Ему выделяются определенные материально-технические средства и создаются условия для успешной деятельности, которая направляется руководителем трудового коллектива. Именно здесь создаются материальные и духовные ценности, выполняется план, формируется производственная активность личности.

Трудовой коллектив – это не простая совокупность людей, а сложное структурное образование со многими внешними и внутренними связями, оформленными и неоформленными отношениями, которые определяют идеологию (совокупность идей и взглядов, отражающих особенности общественных отношений) и психологию (общественное мнение, социальные чувства, коллективные привычки, традиции, настроения и т.п.).

В повседневной деятельности руководителю трудового коллектива важно уметь наблюдать поведение отдельных работников в труде, в общении, в познании, уметь сформировать, сплотить и воспитать коллектив.

Исходной социологической предпосылкой изучения трудового коллектива является представление о нем как о совокупности социальных ролей и совокупности людей, которые по-разному проявляют себя как личности при выполнении своих ролей.

Силы сплочения группы имеют две образующие: во-первых, степень привлекательности собственной группы, во-вторых, силу притяжения других доступных групп. Группу вследствие этого можно определить как совокупность индивидов, связанных так, что каждый расценивает преимущества от объединения как большие, чем можно получить вовне. Из этого, строго говоря, необходимо заключить, что любая группа изначально сплочена. Однако, даже если предположить исходную сплоченность, нельзя обойти вопрос, как она поддерживается во времени и от чего зависит ее постоянство. В попытках решить его исследователи поставили цель найти средства измерить наличный уровень групповой сплоченности и определить, каким способом его можно повысить.

Техника измерения групповой сплоченности включает два тесно соприкасающихся методических подхода. Первый - измерение эмоциональной привлекательности членов группы. Он строится на предположении: чем большее количество членов группы нравятся друг другу, тем привлекательнее группа в целом, тем выше индекс групповой сплоченности. Методический аппарат представлен либо социометрической техникой в различных вариантах, либо специальными шкалами симпатии. Социометрический коэффициент групповой сплоченности - это, как правило, частное от деления числа взаимных положительных выборов на теоретически возможное их количество. При использовании шкал испытуемые оценивают взаимную симпатию по континууму с полюсами от «очень нравится» до «очень не нравится». Итоговые индексы вычисляют как среднее арифметическое взаимооценок членов группы.

Второй методический подход - изучение эмоциональной оценки группы в целом - представлен техникой шкал-вопросов. В одних случаях испытуемые дают общую оценку группы: «Насколько привлекательна для Вас эта группа?», «В какой степени Вы привязаны к членам данной группы?» В других - оценивают привлекательность собственного членства в ней: «Хотите ли Вы остаться членом данной группы?», «Будь у Вас возможность выполнять ту же самую работу и за ту же самую плату в другой группе, что бы Вы сказали насчет перехода?» Итоговые показатели определяются путем усреднения индивидуальных данных. Оценивая этот методический прием, можно присоединиться к оправданному мнению, что столь «лобовые» вопросы не позволяют надеяться на искренние ответы.

Нет автора, который не называл бы сплоченность свойством группы как целого, специфически групповым качеством и т.п. Придерживаясь схемы экспериментальных исследований, приходишь, однако, к противоположному выводу: единственная форма «бытия» групповой сплоченности - индивидуальные эмоциональные предпочтения. «Надындивидуальность», «целостность» лишь приписываются сплоченности: главным способом ее эмпирического изучения во всех случаях остается оценка степени удовлетворенности отдельного индивида. Большинство экспериментаторов пытались выявить факторы и детерминанты сплочения.

Поскольку кооперация рассматривается главный признак группы, обратимся к исследованиям, выявляющим факторы кооперативного отношения к партнеру. Заметим сразу, кооперация в них понималась не столько как объективная взаимозависимость участников совместной деятельности, сколько как особая форма мотивации. Задана она дилеммой: ориентироваться на собственный выигрыш во что бы то ни стало, пусть и ценой чужого поражения, или учитывать запросы других членов группы, возможно, чем-то поступаясь при этом. Экспериментальная ситуация - игра в условиях лаборатории, как правило, для двух человек, один из которых - «сообщник» экспериментатора. В ответ на непосредственные действия наивного испытуемого «сообщник» придерживается какой-либо предписанной экспериментатором стратегии поведения. По заранее известным условиям игры партнеры могут действовать либо в жесткой, конкурентной манере - рискуя работать только на себя, либо кооперативно - позволяя отчасти выигрывать другому, получать меньше максимально возможного.

Кооперативная взаимозависимость и возникающие на ее основе социально-психологические феномены - главное условие, по мнению М. Дойча, предотвращения межличностного конфликта, а если он возник - его продуктивного разрешения. Этому способствуют сопутствующие кооперации: 1) свобода и открытость коммуникативного обмена, которые позволяют точнее сформулировать проблему, использовать знания другой стороны и тем самым расширить сферу способов решения конфликта; 2) взаимная поддержка действий, убеждение в их оправданности и правомерности, которые приводят к ограничению конфликтогенных интересов и умеряют потребность отстаивать только собственную точку зрения; обоюдное осознание проблемы, использование талантов каждой стороны уменьшает необходимость дублировать усилив; 3) дружелюбие, доверие в отношениях сторон стимулируют конвергенцию мнений и увеличивают «чувствительность» к сходству.

Будет ли человек вести себя кооперативно, т.е. учитывать интересы партнера по взаимодействию, во многом зависит от того, как он воспринимает его намерения. М. Дойч выдвигает серию гипотез об условиях восприятия намерений другого как альтруистических. По его мнению, «люди склонны интерпретировать намерения других как альтруистические (несущие им пользу), когда верят в любовь с их стороны, и не склонны - если этой верой не обладают». Убежденность человека в симпатии другого определяется: 1) объемом «выгод», ранее предоставленных этим другим; 2) частотой их получения в ситуации несходства установок; 3) степенью уверенности в том, что действия другого, пошедшие ему на пользу, не были вынужденными; 4) степенью уверенности в благоприятных последствиях действий другого еще до того, как эти действия произведены; 5) убежденностью, что выгода, извлекаемая другим человеком из собственной «благотворительности», менее значительна, чем та, которую получает он; 6) уверенностью, что другое лицо, оказывая благодеяние, несет некоторые убытки.

Как правило, исследователи называют три условия, способствующие взаимному доверию сторон. Первое - присутствие так называемых «третьих» (нейтральных) лиц. Их главная функция - облегчить участникам взаимодействия, особенно в ситуации конфликта, совершение взаимных уступок, причем так, чтобы эти уступки не воспринимались как признак слабости и не повышали уровень притязания партнера.

Вторым условием доверительных отношений является характер коммуникативных связей взаимодействующих сторон. Если каждый из партнеров имеет возможность получить предварительную информацию о действиях другого, взаимное доверие более вероятно.

Третье условие, от которого зависит степень взаимного доверия, - личностные особенности участников взаимодействия. По-видимому, их влияние является наименее изученным: полученные данные либо незначимы, либо противоречивы. Самой существенной личностной детерминантой в исследованиях выступает так называемый «тип личности», под которым понимается приверженность человека к кооперативным или конкурентным методам взаимодействия. Подчеркивается, что у людей, кооперативно или конкурентно настроенных, формируются различные представления о причинах поведения другого человека: «конкурентный» убежден, что другой также конкурентен, «кооперативный» предполагает в партнере как те, так и другие мотивы. По вопросу о том, женщины или мужчины более кооперативны, треть исследований свидетельствует о большей склонности к кооперации у мужчин, треть результатов приводит к противоположному заключению, в оставшейся трети различий не установлено. Однозначно определить соотносительный вес личностных и ситуационных факторов в детерминации поведения человека (в том числе и в установлении доверительных отношений) фактический материал не позволяет.

Подводя итоги изучения кооперативных тенденций в поведении членов группы, М. Дойч счел необходимым подчеркнуть, что кооперация сама по себе не является панацеей от конфликтов. В ряде случаев она может быть даже «преждевременна», и тогда нивелировка различий, акцентирование сходных позиций не только отрицательно скажутся на решении совместной проблемы, но и породят излишние трения. Несколько переиначив выражение М. Дойча, смысл этого предостережения можно выразить так: узы кооперации до тех пор хороши, пока результативны и не обременительны.

Мысль о том, что близость ценностей, установок, позиций может быть основой тяготения одного человека к другому или группе в целом, прочно утвердилась в современной социальной психологии.

Уточним, что представляет феномен, о котором идет речь. Исследователь, выявив систему ценностей и предпочтений человека, знакомит его с мнениями по тому же поводу, принадлежащими другим людям, и просит оценить возможное эмоциональное отношение к ним. Предъявленные мнения (показываются якобы заполненные другими идентичные вопросники) варьируют от полного совпадения с позицией испытуемого до абсолютного несоответствия с ней. Оказалось, чем ближе чужое мнение к собственному, тем симпатичнее высказавший его человек. Это правило имело и обратную сторону: чем привлекательнее некто, тем большего сходства взглядов от него ожидают. Убежденность в этом настолько высока, что разногласий и противоречий с позицией привлекательного лица испытуемые попросту не склонны замечать. Некоторые авторы подчеркивают, что для межличностной привлекательности важно не столько действительное сходство ценностей, сколько его перцепция. Основным результатом сходства в ценностях, полагают большинство авторов, является облегчение и интенсификация процессов непосредственного взаимодействия и взаимоотношений.

По аналогии делается заключение и об отношении человека к группе: он в большей степени тяготеет к общности, ценности которой разделяет и где его собственные взгляды находят сочувствие и поддержку. Почему человек стремится к людям и группам, с установками и позициями которых он солидарен? Как правило, при объяснении этой закономерности западные исследователи используют два рода аргументов. Первый апеллирует к индивидуально-психологическим особенностям личности, второй - к социально-психологическим особенностям группы.

В первом случае утверждается, что поиски согласия с мнением других людей обусловлены потребностью в социальном признании, обеспечивающем личности защищенность и эмоциональный комфорт. Такой позиции придерживается, например, Т. Ньюком, в работах которого понятие «согласие» занимает особое место. «Под понятием «согласие», - пишет он, - я подразумеваю ни больше, ни меньше, как существование у двух или более личностей сходных ориентации по отношению к чему-нибудь». Несогласие, полагает автор, сопровождается эмоциональной напряженностью во взаимоотношениях, согласие же, напротив, уменьшает возможность ее возникновения. Согласие, сходство мнений, если следовать рассуждениям Т. Ньюкома и многих других авторов, - это прежде всего следствие взаимного приспособления во имя душевного равновесия. Близость ценностных ориентации в данной схеме выступает не как итог личной убежденности каждого, а как внешнее «приноравливание» поведения к гарантирующим спокойствие ценностным стереотипам. Во втором случае необходимость согласия объясняется спецификой внутри группового «бытия» человека. Она состоит в том, что он по необходимости взаимосвязан с другими в процессе реализации цели и делит с ними как успех, так и неудачи. Поскольку удовлетворение потребностей каждого обусловлено совместным успехом, а тот, в свою очередь, зависит от согласованности мнений о цели и средствах ее достижения, обеспечение согласованности становится предметом заботы всех членов группы. Продвижение группы к общей цели порождает, согласно данной концепции, своеобразное «давление к единообразию», состоящее из двух образующих. Первая определена силой индивидуальной мотивации: несогласный с группой человек воспринимает себя как препятствие на пути достижения значимой для него общей цели, от которой он ждет персонального удовлетворения. Вторая образующая «давления к единообразию» задана силой общегрупповой мотивации: чтобы достичь цели, члены группы постоянно должны предпринимать усилия, дабы вернуть любого «отклонившегося» в лоно большинства.

Корпоративный дух (называемый иногда в специальной литературе «группоцентризмом») утверждается решающей предпосылкой всех форм группового сплочения. И утверждение это отнюдь не случайно. Сплоченность, по мнению западных авторов, определена двумя основными факторами: степенью привлекательности собственной и иных групп. Группа сплочена лишь при условии, если приверженность индивидов к ней сильнее тяготения к другим группам. Характерна закономерность, установленная многими американскими и западноевропейскими исследователями: внутригрупповая симпатия и сплоченность сопровождаются антипатией и враждебностью к другим группам. Наличие подобной взаимосвязи практически никем из западных специалистов не оспаривается, дискуссия идет о том, что является причиной, а что - следствием: внутригрупповое согласие провоцирует межгрупповую враждебность или наоборот.

Согласно первой из двух точек зрения, внутригрупповая сплоченность является причиной негрупповой враждебности. Последовательность рассуждений приблизительно такова. Любая организованная группа неизбежно сталкивается по ходу деятельности с разного рода трудностями и ограничениями. Они порождают напряженность и противоречия в отношениях членов группы, накапливаясь, могут вызывать стресс и агрессивность. Полного «выхода» внутри группы агрессивность не имеет: конфликтуя со «своими», можно оказаться «чужим», да и другие этого не позволят. «Выход» для негативных переживаний и агрессии, однако, должен быть найден. Здесь-то в качестве наиболее подходящей и безопасной «жертвы» и возникает другая - чужая - группа. Противоречие, несогласие, напряженность как бы выталкиваются за пределы своей группы и приписываются другой, которая начинает восприниматься как истинный источник неприятностей. Этой другой группе отныне и суждено выполнять незавидную роль «козла отпущения». По данным Р. Левайна и Д. Кемпбелла, наиболее полно изложивших рассмотренный подход, самыми ярыми сторонниками своей и противниками других групп являются те члены группы, которые испытывают наибольшие ограничения и трудности.

Вторая точка зрения, как это нередко бывает, противоположна первой: внутригрупповая сплоченность трактуется как следствие межгруппового конфликта. Межгрупповой конфликт, предполагающий угрозу извне, мобилизует защитные механизмы группы, отвечающей единством на опасность. Ослабление внешней угрозы увеличивает вероятность возникновения подгрупп, разрушающих внутригрупповую солидарность. Таковы, вкратце, группоинтегрирующие последствия межгрупповых столкновений, отмеченные одним из основателей американской «конфликтологии» Л. Козером и согласующиеся с мнением многих других авторов. М. Дойч, в частности, установил, что ситуация межгруппового соревнования стимулирует внутригрупповую сплоченность.

**1.3 Управление конфликтами в организации**

Наиболее эффективным методом управления конфликтами в большинстве случаев является посредничество.

Посредничество с точки зрения влияния на предотвращение повторной конфронтации включает несколько фаз, состоящих из стадий или ступеней. Содержание стадий определяется активностью посредника, применяющего социальные технологии в виде процедур, переговоров и контролирующих действий за выполнением договоренностей.

А. Фаза определения проблемы конфликта

I. Предварительная стадия

Кто участвует в конфликте? Каковы прошлые отношения сторон? Каковы спорные вопросы?

Каковы требования сторон?

II. Стадия контактов

Восстановление коммуникаций между сторонами.

Установление отношений доверия, объяснение основных норм поведения на переговорах.

Согласование предварительной повестки дня.

Объяснение ролей, ответственности и процедуры переговоров.

Акцент на конфликтных отношениях, которые могут быть трансформированы в конструктивные.

Воздержание от оценочных суждений.

Б. Фаза диагностики конфликта

III. Начальная стадия (доверие на переговорах)

Поддержание неформальной атмосферы переговоров.

Просьба к сторонам обсудить конфликт.

Внимательное выслушивание аргументации.

Акцентирование внимания на позиции сторон.

Помощь в разрядке эмоций.

Выявление желаемого исхода конфликта.

IV. Стадия определения причин конфликта

Определение сферы расхождения позиций.

Определение сферы совпадения позиций.

Выявление барьеров согласия.

Определение приоритетных спорных вопросов и требований.

Содействие использованию общедоступной информации.

V. Стадия накопления и анализа фактической информации

Накопление по возможности большего количества релевантной фактической информации.

Проверка точности информации, минимизация неточной информации.

Создание ясной картины прошлых обстоятельств и релевантных факторов конфликта.

Открытый анализ фактов на переговорах.

Улучшение обратной связи обмена мнениями.

Определение взаимных ожиданий сторон, их анализ и суммирование.

В. Стадия поиска решения конфликта

VI. Стадия планирования

Перечень всех возможных альтернатив.

Предложение новых и более приемлемых альтернатив.

Определение критерия оценки альтернатив.

Обсуждение последствий альтернатив.

Повышение способности сторон согласовывать действия.

Сближение позиций сторон на основе пересмотра интересов.

VII. Стадия принятия решения

Определение предложений для соглашения.

Обсуждение соответствия предложений общим и партикулярным интересам.

Определение преимуществ и издержек выбранных предложений.

Принятие сторонами предложения о партикулярном исходе конфликта.

4а. Отсутствие согласия («тупик в переговорах»).

Г. Фаза исхода переговоров

VIII. Заключительная стадия

При достижении согласия сторон с решением конфликта: оформление соглашения, определение его институциональных гарантий и механизма реализации.

«Тупик в переговорах» означает прерывность посреднического вмешательства в конфликт либо поиск новых альтернатив.

Д. Фаза реконструкции, восстановления мирных отношений и толерантности

IX. Посреднический контроль за выполнением договоренности

Определение проблемы конфликта относится к подготовительной фазе посредничества. На этом этапе происходит сбор предварительных сведений о конфликте и устанавливаются контакты с его участниками. Опыт посредничества в управлении конфликтами различного уровня свидетельствует, что для контекста конфликтного менеджмента характерна поляризация сторон во взглядах, установках и восприятиях (относительно исхода конфликта) и наличие ориентации на принудительные стратегии окончания конфликта. Первая задача эффективного посредничества состоит в минимизации противоположных идентификаций «мы – они». Одно из средств – восстановление прерванных коммуникаций и обращение к здравому смыслу в понимании конфликта как общей проблемы. Акцента на конфликте как проблеме, требующей решения, означает отказ лидеров сторон от противодействия и включает посредника в трехсторонние переговоры в роли консультанта. Отношение к конфликту как решаемой проблеме состоит в доказательстве достижимости взаимоудовлетворяющего исхода: стороны инициировали конфликт; они могут проектировать условия, которые приближают решение проблемы.

Оказать помощь в поиске ответных поведенческих реакций на воспринимаемый вызов – задача посредничества. Его успех зависит от социального опыта участников переговоров, готовности отбросить противоречия, проявить терпимость в признании интересов оппонента и веры в способность бывшего противника стать партнером в решении конфликта. Третья сторона может создать условия, поддерживающие эту веру. Показателем завершенности первой фазы будет склонность сторон решать конфликт, а не продолжать насильственную борьбу.

Диагностика конфликта составляет содержание второй фазы посредничества. Ее параметр – процесс взаимопонимания сторон. Оно может быть достигнуто на основе адекватного и логически связанного осмысления причин конфликта, взаимных требований и ожиданий своего окружения. Стадиями фазы диагностики конфликта будут: возникновение доверия на переговорах, определение причин конфликта, накопление и анализ фактической информации. Основной показатель завершения данной фазы состоит в изменении восприятий противника: от фиксированных представлений к адекватному пониманию целей, мотивов и объективных причин конфликта.

Третья фаза посредничества – поиск решения этнического конфликта – имеет особый параметр, а именно нахождение решения, приемлемого для участников конфликта, а также стадии планирования и принятия решения. Стадия планирования требует от посредника поиска альтернативных решений, определения критерия оценки альтернатив, обсуждения и оценки альтернатив. На стадии принятия решения стороны выбирают альтернативу, которая соответствует критерию – общим и партикулярным интересам. Критический характер процесса поиска решения конфликта состоит в переходе от стадии планирования к согласию сторон на основе единой взаимоприемлемой альтернативы. Если согласие достигнуто, фаза поиска решения конфликта становится пройденным этапом. Между участниками переговоров возникли толерантные отношения.

Финальная фаза переговорного процесса связана с исходом переговоров. Они могут завершиться соглашением сторон. В этом случае посредник участвует в оформлении соглашения, определении его институциональных гарантий и механизма реализации. Если в ходе переговоров не был найден взаимоприемлемый вариант решения конфликта, переговоры завершаются тупиком.

«Тупик в переговорах» означает неопределенность в решении конфликта. Она может означать возврат на стадию планирования поиска решения, а также прерывность посреднического вмешательства в конфликт.

В фазах поиска решения конфликта и исхода переговоров посредник применяет результирующие стратегии. Они усиливают мотивацию и стремление сторон к переговорам и соглашениям.

Таким образом, посредническое вмешательство в конфликт может быть понято через последовательность фаз, позволяющих достигать соглашения.

Эти фазы состоят из стадий или ступеней. Выделяют 4 фазы:

фаза определения проблемы;

фаза диагностики конфликта;

фаза поиска решения конфликта;

фаза исходов переговоров.

**1.4 Поведение противоборствующих сторон в конфликте**

Причинность в социальной среде характеризуется значительной сложностью и запутанностью. Каждое социальное действие влечет за собой массу разнообразных и притом противоречивых событий. Конфликт может быть в конечном счете обусловлен совершенно безобидными действиями индивидов или групп, находящимися в достаточно отдаленной связи с противоборствующими сторонами. Но если мы хотим разобраться в подлинных причинах конфликта, приходится тщательно анализировать всю цепочку взаимосвязей между событиями и людьми.

Анализируя причины поведения сторон в различных конфликтах, нетрудно заметить, что они обычно сводятся к стремлению удовлетворить свои интересы. Корысть, месть, ненависть, недоброжелательство, обида, неудовлетворенность принятым решением, стремление обеспечить себя материально сегодня или в будущем – вот лишь небольшая часть мотивов бытовых конфликтов, встречающихся в судебной практике. Иной, но не менее разнообразной является мотивация групповых конфликтов: экономические трудности, политические симпатии и антипатии, стремление к лидерству, национальная гордость и многое другое. Столь же многообразны мотивы поведения государств на международной арене. Поистине мотивы конфликтов способны отразить всю сложность современной жизни.

Однако мотивы поведения индивидов и социальных общностей не являются глубинными причинами конфликтов: ведь сами эти мотивы требуют объяснения. Человек реагирует на изменения внешней ситуации, изменяясь сам; в свою очередь, психологические факторы воздействуют на ход экономических и политических процессов. Общественное сознание реализуется и преломляется через разум, чувства, потребности, мотивы, интересы, а отсюда мнения, позиции, поступки, действия конкретных людей. При этом именно в разнообразных формах индивидуального выражения общественного сознания, фиксируемого на эмпирическом уровне и обобщаемого как позиции и поведение групп и общностей, и проявляются в наиболее явном и остром виде противоречия духовной сферы, отражаются противоречия бытия.

В целом масштабная конфликтная ситуация свидетельствует о протекании в обществе социально-дезорганизационных процессов, о кратковременной или длительной, более или менее глубокой, иногда необратимой дезинтеграции важнейших общественных структур, обеспечивающих стабильность данного общества или территориальной общности.

Ян Щепаньский писал, что «дезорганизация – это совокупность социальных процессов, приводящих к тому, что в рамках определенной общности действия, отклоняющиеся от нормы и оцениваемые негативно, превышают допустимый предел, угрожая установленному течению процессов коллективной жизни. Она заключается в дезинтеграции институтов, не выполняющих задач, для которых они созданы, ослаблении механизмов формального и неформального контроля, неустойчивости критериев оценок, появлении образцов поведения, противоречащих образцам, признанным допустимыми».

Если обобщить эти соображения, то можно еще раз сказать, что в конечном счете конфликты в современном обществе представляют собой порождение и проявление объективно существующих социальных противоречий.

Как известно, эта точка зрения была подробно разработана в марксистской литературе.

Общество, по К. Марксу, не статично; путем классовой борьбы оно постоянно преобразуется. Это общество по мере осознания рабочим классом своего угнетенного положения становится все более конфликтным, до тех пор пока не произойдет социальная революция, которая и похоронит эксплуататорский класс. Процесс этот носит всемирный характер, и он неизбежно должен привести со временем к бесклассовому обществу.

Такое понимание общественно-исторического процесса сразу же встретило серьезные аргументированные возражения. Некоторые исследователи наследия Маркса не могли не обратить внимания на то, что классовый конфликт в этом смысле рассматривается без теоретического анализа его разнообразных поведенческих форм. Другие ученые, приняв некоторые марксистские постулаты, вместе с тем увидели в его концепции абсолютизацию экономических отношений в качестве главной причины конфликта между классами.

М. Вебер полагал, что возникновение конфликтов не сводится только к различиям бедности и богатства. Выявив компонент неравенства (разная степень уважения, неодинаковый престиж), он ввел понятие статусных групп. При этом Вебер обнаружил связь между материальными и идеальными интересами различных групп, с одной стороны, и религиозным сознанием, с другой.

Р. Дарендорф именно классы считает «конфликтующими социальными группами, основание определения которых... состоит в участии в господстве или исключении из него...». Он утверждал также, что классовый конфликт определяется характером власти. Конфликт, по его мнению, вызывается обычно не экономическими отношениями между руководителями и подчиненными, скорее его главной причиной является власть одних над другими. Не только власть предпринимателей над рабочими создает основу для конфликта; последний может возникнуть в любой организации (в больнице, военном батальоне, университете), где вообще существуют управляющие и подчиненные. Отметим: автор знаменитого труда «Общественные классы и классовый конфликт в индустриальном обществе» использовал многие теоретические положения Маркса для вывода о существовании объективных («скрытых») и осознанных («открытых») интересов. Классы, по его мнению, появляются лишь тогда, когда «скрытые» интересы становятся «открытыми».

Л.А. Козер, различая внутри- и внегрупповые конфликты, обратил внимание на зависимость их от самой социальной структуры. Последняя содержит гарантии единства внутригрупповых отношений перед лицом конфликта: это институциализация конфликта и определение степеней его допустимости. Станет ли социальный конфликт средством стабилизации внутригрупповых отношений и согласования противоположных требований сторон или он окажется чреватым социальным взрывом? Ответ на этот вопрос зависит от характера социальной структуры, под воздействием которой и развивается конфликт.

В социальной структуре любого типа, считает Козер, всегда имеется повод для конфликтной ситуации, поскольку время от времени в ней вспыхивает конкуренция отдельных индивидов или подгрупп по поводу дефицитных ресурсов, позиций престижа или отношений власти. Вместе с тем социальные структуры отличаются друг от друга дозволенными способами выражения антагонистических притязаний и уровнем терпимости в отношении конфликтных ситуаций.

Из современных авторов Пьер Бурдье дает достаточно практического материала для размышления над тенденциями развития нынешних конфликтов, поскольку вообще полагает, что класс как теоретическая конструкция, отождествляемая с реальной действующей группой людей, есть обычная интеллектуалистская иллюзия По его мнению, недостаточность марксистской теории классов и, в особенности, ее неспособность учитывать ансамбль объективно регистрируемых различий, являются результатом того, что, сведя социальный мир к одному лишь экономическому полю, марксистская теория приговорила себя к определению одной лишь позиции в экономических отношениях производства.

По К. Боулдингу, Л. Крайсбергу, М. Крозье, сам конфликт заключается в противоборстве групп, преследующих несовместимые цели. К. Боулдинг, однако, отмечал, что все конфликты имеют общие элементы и общие стандарты развития и изучение этих общих элементов может представить феномен конфликта в любом его проявлении.

Э. Кардель проводил различие непосредственных интересов социальных слоев и групп социалистического общества, в том числе и внутри рабочего класса. Признавая конфликты на базе социальных и имущественных различий, порождаемых в первую очередь распределением по труду, он находил основной конфликт тогдашнего югославского общества в противоречии между силами социалистического самоуправления и антисамоуправленческими силами. Помимо этого конфликта, носящего характер классового антагонизма, в югославском обществе, по его мнению, существовали и иные конфликты, возникающие на базе социалистических общественных отношений. Его соотечественник М. Джилас в работе «Новый класс» источником конфликта при социализме считал привилегированный слой чиновников, создавший новую систему неравенства и деспотизма.

Итак, как видим, основные подходы к пониманию и объяснению конфликта складывались в рамках рассмотрения особенностей взаимодействия крупных социальных общностей. Личностный анализ в конфликтологии занимает, пожалуй, второстепенное положение. Он безусловно важен, но при изучении, к примеру, девиантного поведения единичное, индивидуальное имеет тенденцию к превращению в общее, групповое, т.е. становится доступным для анализа социальных общностей.

Основными признаками социального неравенства, как известно, являются различия в отношениях собственности, власти и статуса. В той или иной мере эти особенности отражены в социально-классовой структуре общества, фиксирующей неравенство в отношениях между социальными группами, вплоть до индивида. В связи с социально-политическим и социально-экономическим неравенством находятся и существенные различия в образе жизни, культуре, психологии социальных групп и индивидов.

Социальные действия, имеющие целью создание материальных и духовных ценностей, их обмен и распределение, неизбежно ведут к напряженности между социальными группами, а при определенных условиях – к открытому конфликту.

Обычно в основе непосредственного столкновения интересов больших социальных групп лежит расхождение между достигнутым уровнем получения материальных и культурных благ и твердым убеждением, что доступ к ним несправедливо ограничен противоположной стороной. Именно осознание незаслуженного социального «прессинга» со стороны противника имеет мотивационное значение для поведения масс людей.

В условиях, когда группа не имеет осознанных потребностей, она не в состоянии начать единые действия. Поэтому вначале они носят спонтанный, хаотический характер. Однако под влиянием тех или иных обстоятельств происходит быстрое (или медленное) осознание интересов, их кристаллизация. Под сомнение начинает ставиться не только существующая система раздела благ, но само групповое господство. Конфликт приобретает политический характер. Этим обстоятельством зачастую пользуются политические лидеры, которые либо стимулируют кристаллизацию осознанных интересов, либо стараются ее ослабить, направить в другое русло.

Исторический опыт последних десятилетий свидетельствует, что государственный социализм не смог полностью ликвидировать частную собственность и социальное неравенство классов. Не смог он избавить общество и от социальных конфликтов. Но это не причина игнорировать темные, асоциальные стороны рыночного капитализма, особенно нерегулируемого. Вполне возможно, что рыночная экономика – лучшая производственная система из известных сегодня, но для того, чтобы ее преимущества приняли гуманистический характер, демократическое государство должно взять на себя ответственность за смягчение тех типичных форм отчуждения и порабощения человека, которые она способна порождать. На деле это означает перераспределение доходов со стороны государства в пользу обездоленных, прогрессивное налогообложение. Механизмы и детали этого перераспределения вырабатывались и реализовывались различными путями: от компромиссов и переговоров до конфликтов. Однако в исторической перспективе последнее явно нежелательно, ибо чревато взаимными социальными потерями.

Надо заметить, что в обществе не существует вполне эффективных способов полного устранения конфликтов, связанных с неравенством больших социальных групп. Во-первых, как показывает история человечества, социальное неравенство постоянно воспроизводится. Периодически повторяющиеся революции значительно меняют типы, формы и методы осуществления неравенства, однако устранить его в принципе не в состоянии. В любом обществе всегда существовал и, видимо, будет существовать конфликт интересов между различными социальными группами, хотя бы за право обладать и (или) распоряжаться жизненно важными ресурсами. Эта борьба настолько длительна, насколько их объект – те же ресурсы, например, ограничены во времени и пространстве. Представляется постоянным и стремление изменить формы и виды собственности.

В то же время эти конфликты могут быть смягчены либо перенесены на другие уровни. Однако эти возможности сильно ограничиваются культурным уровнем населения, растущей социальной поляризацией, сохранением отчуждения и другими не менее важными обстоятельствами.

Какое значение имеют различия в типах противоречий для понимания природы конфликтов? Связь здесь состоит в том, что в большинстве случаев развитие конфликта в какой-то мере отражает объективное противоречие, лежащее в его основе. Так, вряд ли удастся устранить конфликты, проистекающие из объективных противоречий между новыми и старыми элементами социальной структуры. Сохранение устаревших институтов (например, системы управления, политической партии и т.д.) неизбежно порождает социальные конфликты, связанные со стремлением освободиться от старых, обветшавших догм и установлений. Можно сказать, что в качестве общего правила глубина и острота конфликта также взаимосвязаны с глубиной породившего его противоречия, хотя от этого правила могут быть и отступления.

В литературе стало уже достаточно традиционным разделение на предметную и субъект-субъективную сферы внутригрупповой активности, деловые (предметные) и личные (эмоциональные) взаимосвязи. Аналогичным образом в акте человеческого общения различаются уровень содержания общения и уровень взаимоотношений, т.е. одно и то же социальное взаимодействие проходит как бы в двух планах: как процесс, затрагивающий содержательные стороны того или иного материального или идеального предмета, и как процесс реализации отношений взаимодействующих субъектов друг к другу. Иными словами, в конкретном повседневном взаимодействии люди или государства и обмениваются взглядами по поводу тех или иных внешних предметов и событий, и одновременно с этим неизбежно находятся в отношениях друг с другом, т.е. соприкасаются своими интересами.

Взгляды, знания, точки зрения, или «когнитивные структуры» субъектов, во время взаимодействия могут находиться в полном или частичном согласовании, но могут быть и в абсолютном противоречии. Противоборство когнитивных структур может быть вовсе не связано с нарушением отношений между субъектами. Научный спор или парламентские дебаты могут и должны в принципе происходить между людьми, уважающими друг друга и не имеющими никаких взаимных личностных или иных претензий. Различия между идеологиями, культурами или религиями наций могут быть поводом для острых дискуссий, не затрагивающих тем не менее хороших добрососедских отношений людей. Наблюдаемые нами постоянно войны на религиозной или идеологической почве имеют другую истинную причину – стремление одной или обеих сторон навязать свои взгляды, а это уже проблема столкновения интересов, зачастую скрытых от стороннего наблюдателя.

Объяснение природы общественных конфликтов имеет давнюю традицию, состоящую в анализе противоборства интересов. В глобальном масштабе оно проявляется в борьбе государств за изменение критериев и оснований распределения ресурсов, приобретения территорий и т.п. Интерес часто прямо не ассоциируется с материальными благами, он может вытекать из религиозных, культурных, профессиональных устремлений. Объективный и детальный анализ противоречий и столкновений – интересов (особенно классовых, групповых и национальных) может существенно прояснить картину конфликтов в стране, регионе, да и в малой социальной группе.

Анализ самых разнообразных конфликтов свидетельствует о том, что какие бы конкретные причины ни лежали в основе поведения противоборствующих сторон, в конечном счете они упираются в их интересы, которые в случае конфликта оказываются несовместимыми или противоположными.

При анализе интересов как основы конфликта некоторые исследователи обращают внимание на смежные социальные явления, в том числе генетически предшествующие интересу. Такова, например, категория потребности, трактуемая обычно как состояние нехватки чего-либо, что организм (личность, группа, общество) стремится восполнить. Потребность предшествует интересу, который, представляет собой осознанную потребность (а подчас и осознанный путь ее удовлетворения).

По мнению К. Ледедера, например, социальный конфликт есть следствие ущемления или неадекватного удовлетворения всей той совокупности человеческих потребностей (или их части), которые составляют «реальную человеческую личность».

Потребности в безопасности, признании, идентичности, социальной принадлежности и т.п. присущи не только отдельному индивиду, но и социальным группам, этническим образованиям, целым обществам и государствам. По мнению Дж. Бертона, «только те организационные усилия, которые полностью удовлетворяют основные человеческие потребности, могут принести подлинное завершение конфликта». В связи с этим многие авторы усматривают причину конфликта во фрустрации или посягательстве на какую-либо из основных человеческих потребностей. При конфликте, отмечают отечественные авторы, противоборствующие стороны преследуют свои цели, которые, однако, не могут быть одновременно достигнуты обеими сторонами без ущерба друг другу.

Но чем вызывается само это посягательство на потребность? И чем обусловлен дефицит? Ряд специалистов обращают внимание на более общие социальные процессы и явления, такие, как неравенство, нестабильность экономического, социального и политического развития, неустойчивость положения общественных слоев и классов. Р. Дарендорф, например, утверждает, что общество, порождая неравенство, одновременно неизбежным образом порождает конфликты. При этом предметом классового конфликта являются жизненные шансы, точнее – их неравномерное распределение.

В возникновении конфликта обычно можно обнаружить те или иные объективные причины, способствовавшие столкновению интересов социальных субъектов.

Однако в общественной жизни существует немало противоречий и, следовательно, конфликтов, которые не вызваны какими-то серьезными причинами, а коренятся в характерах людей, настроениях, вкусах, пустяшных капризах и других субъективных факторах, не имея прямого отношения к их действительным мотивам и потребностям.

Особенно часты подобные «субъективные» противоречия между отдельными индивидуумами, вынужденными к постоянному общению в семье, в служебных или иных делах. Эти противоречия могут быть достаточно мелкими, с точки зрения других людей – ничтожными, но в силу особенностей характера они становятся неодолимыми препятствиями для нормальных взаимоотношений. «Мелкие душевные раны, постоянно наносимые по самым «чувствительным» или «слабым» местам, становятся конфликтогенными». Этот автор отмечает, что такими чувствительными сторонами характера или поведения могут быть вполне нормальные, естественные качества, которые, однако, отсутствуют у другого человека: пунктуальность, бережливость, точность, терпение и т.п.

Чье-то неудовольствие может, например, вызывать манера другого человека одеваться или способ приема пищи. Истоки многих национальных предубеждений находятся в различиях в образе жизни или манере общения. Часто труднообъяснимыми оказываются столкновения между людьми, имеющими различия в темпераментах, скорости реакций. Причиной конфликта, наконец, может послужить просто чья-то раздражительность, дурное расположение духа, оборачивающееся пустыми придирками даже к человеку, который искренне уважаем и любим. Эта причина, конечно, сама может побуждаться чем-то лежащим за пределами данной системы отношений, какими-либо проблемами, неприятностями, конфликтами, произошедшими у человека в других ситуациях.

Традиционное бытовое мнение о конфликте состоит в том, что конфликт всегда представляет собой некоторое логически объяснимое противоречие между людьми, рационально отстаивающими свои интересы. Именно на нем базируются многочисленные «игровые» модели конфликтов, в которых оппоненты представлены в качестве игроков, стремящихся иметь минимум потерь.

Неопределенность поведения человека в общении, как известно из психотерапевтической практики, может порождать у других невротические реакции, которые ведут к конфликтам, кажущимся посторонним совершенно абсурдными и не имеющими причин. Вместе с тем вся проблема – в неурегулированности и запутанности отношений, в «разноязычии».

Иррациональный элемент межличностного конфликта может служить и подлинной его причиной, если в нем участвуют душевнобольные или психопатические личности. А такие случаи нередки. Мы не касаемся здесь внутренних конфликтов личности, поскольку это скорее предмет психиатрического анализа, но нельзя забывать о том, что в толпе, особенно возбужденной националистическими или религиозными чувствами, нередко присутствуют нездоровые люди, способные сильно обострить конфликт. Вот почему конфликтология, будучи комплексной дисциплиной, должна учитывать и этот немаловажный аспект.

Разумеется, то, что мы назвали «объективными» и «субъективными» противоречиями, а также «иррациональными» элементами, не имеет в реальной жизни четких границ и здесь обозначается весьма условно лишь для того, чтобы показать спектр возможных вариаций в причинах конфликтного поведения. Во всех случаях мы так или иначе имеем дело с интересами людей, которые могут быть более или менее существенными, стабильными и изменчивыми, явными или скрытыми. Нередко абсурдность и иррациональность поступков сторон является лишь кажущейся, в силу того что конфликт был основан на ошибочном представлении одного или обоих оппонентов о противоположности их стремлений. Подобные случаи «ложного» конфликта мы рассмотрим несколько позже.

«Объективность» и «субъективность» противоречий можно понимать несколько в иной плоскости, если иметь в виду их связь с интересами, так сказать, двух различных планов, направленными вовне или же вовнутрь – на самих себя. Говоря проще, это разделение связано с потребностями в той или иной внешней деятельности или напрямую с потребностями в самостоятельности, самосохранении, самоуважении и т.п. Серьезное столкновение между людьми может быть, например, вызвано тем, что оба претендуют на один и тот же столик в ресторане; подобная же по результатам стычка может случиться и из-за вызывающего и оскорбительного поведения одного из посетителей, ни на что не претендующего, кроме повышенного внимания. Как известно, войны происходили и из-за стремления двух государств сохранить свое влияние на той или иной территории, и вследствие попыток одного установить свое господство над другим, превратить его в свою колонию.

В двух упомянутых различных вариантах по сути сталкиваются интересы разных уровней. В первом случае каждый изначально намерен реализовать ту или иную относительно частную потребность и вступает в борьбу с субъектом, ему мешающим. Во втором случае задействованы мотивы, связанные с сохранением свободы, неприкосновенности, уважением основных прав, т.е. с тем, что является центральными составляющими существования каждой личности или более крупного социального образования. Для человека это его индивидуальная свобода, физическая неприкосновенность, честь и достоинство; для государства или нации – независимость, неприкосновенность территории расселения или границ, признание как равноправного субъекта мирового сообщества. Крайнее, предельное выражение противоречий в этих интересах – полная несовместимость и борьба на уничтожение другого социального субъекта.

Из сказанного ясно, что речь может идти об уровнях социальных противоречий, различающихся по тому, насколько существенное иными оказываются затронутые интересы сторон. Проведенное нами членение, которое в реальности оказывается, конечно, более дробным, показывает прежде всего, насколько противоречия могут различаться между собой по глубине. Это определяет и степень вовлеченности субъекта в конфликт, и набор используемых им в конфликте средств, и в конечном счете возможность и способы разрешения конфликта.

Выводы:

1. Организационная структура любого типа всегда конфликтна по самой своей природе (функциональные и профессиональные различия структурных подразделений, профессиональные и личностные различия сотрудников, наличие корпоративных и личных интересов персонала, которые нельзя запретить).

2. Важный конфликтогенный фактор - необъективность руководства организации.

3. Всегда конфликтна инновация, она подрывает сложившееся в организации равновесие. Но чаше одной из основных причин конфликта в стабильных организациях становятся ошибки менеджеров в оценке деятельности сотрудников и в выборе способов формирования рабочих групп (по производственному или функциональному принципу).

4. Именно из-за традиционно негативного восприятия конфликтов общественный климат, порождаемый инновациями, не благоприятствует распространению инновационной деятельности, даже безусловно обоснованной с экономической точки зрения, и зачастую тормозит ее. Это явление называется инновационной недееспособностью (инерцией) общества (организации).

5. Даже в небольшой организации, не имеющей структурных подразделений, могут сформироваться группы (хотя бы по неформальным критериям), которые непременно рано или поздно начнут конфликтовать друг с другом. Задача менеджера по персоналу - минимизировать деструктивность этих конфликтов (и для организации, и для сотрудников). Можно выделить два пути: дифференциацию и интеграцию. Дифференциация связана с различными подходами и правилами работы, которых придерживаются разные специалисты, работающие в группе, а интеграция характеризуется единым подходом и сотрудничеством всех членов коллектива.

6. Причиной организационной неэффективности в принципе и существенного снижения экономической эффективности бизнеса становится моббинг - ситуация, в которой оказываются сотрудники фирмы на своем рабочем месте, подвергаясь конфронтации со стороны коллег и начальства.

**2. Организация и методы исследования**

**2.1 Краткая характеристика предприятия и трудового коллектива**

ООО «Токомс» - крупное торговое предприятие. Организовано в 2000 году в г. Москва. Предприятие зарегистрировано в Октябрьском районе г. Москва, лицензия №1301324 от 15.10.2000 г. выдана Лицензионной палатой Московской области.

Основным видом деятельности ООО «Токомс» является розничная торговля автозапчастями.

Предприятия в условиях высокой инфляции и существующей налоговой политики государства могут иметь различные интересы в вопросах формирования и использования прибыли, выплаты дивидендов, регулирования издержек производства, увеличения имущества и объемов продаж (выручки от реализации). Однако все эти аспекты деятельности предприятия поддаются управлению с помощью методов, наработанных мировой практикой, совокупность которых и составляет систему управления торговым предприятием.

Известно, что в сегодняшних условиях для большинства предприятий характерна реактивная форма управления финансами, т.е. принятие управленческих решений как реакции на текущие проблемы, или так называемое «латание дыр». Такая форма управления порождает ряд противоречий: между интересами предприятия и фискальными интересами государства; ценой денег и рентабельностью производства; рентабельностью собственного производства и рентабельностью финансовых рынков; интересами производства и финансовой службы и т.д.

Одной из задач реформы предприятия является переход к управлению предприятием на основе анализа финансово-экономического состояния с учетом постановки стратегических целей деятельности предприятия, адекватных рыночным условиям, и поиска путей их достижения. Результаты деятельности любого предприятия интересуют как внешних рыночных агентов (в первую очередь инвесторов, кредиторов, акционеров, потребителей и производителей), так и внутренних (руководителей предприятия, работников административно-управленческих структурных подразделений, работников производственных подразделений).

Основной вид производственной деятельности ООО «Токомс» - розничная торговля, это реализация товаров конечному потребителю, что является завершающим звеном движения товара в сфере обращения.

Основная функция ООО «Токомс» - это продажа (реализация) товаров потребителям, которая сопровождается превращением товарной формы стоимости в денежную.

Для реализации основной функции фирма выполняет множество сопутствующих функций, изучает спрос потребителей, заключает договоры на поставку товаров, организует доставку товаров из мест их производства в места потребления, обеспечивает хранение товаров, формирует товарный ассортимент и др.

Целью деятельности предприятия является максимизация прибыли и минимизация издержек. Эти основные показатели имеют преобладающее значение, но движение в заданном направлении на каждом этапе развития обусловлено временными целями:

- завоевание определенной доли рынка;

- создание благоприятного впечатления у населения о предприятии;

- формирование постоянного контингента покупателей;

- создание деловой репутации надежного партнера в глазах производителей.

На предприятии потребителю предлагается широкий ассортиментный перечень автозапчастей.

Одной из важных задач по выводу предприятия из кризисной ситуации является выбор такой оптимальной организационной структуры, которая лучше всего отвечала бы целям и задачам предприятия, воздействующим на него внутренним и внешним факторам в существующих и ожидаемых условиях функционирования, а также реализуемым стратегиям. Новая стратегия может повлечь за собой появление новых или отличающихся от существующих ключевых видов деятельности, потребовать новых навыков и, если данный факт будет проигнорирован, то возникшее в этой связи несоответствие между стратегией и структурой управления приведет к проблемам реализации стратегии.

Организационная структура управления должна отвечать ряду определенных критериев, характеризующих ее оптимальность. К ним можно отнести:

наикратчайший путь от звена управляющей системы до управляемого объекта;

оптимальное число ступеней и звеньев;

наименьшее число «входов» и «выходов» каждого звена;

четкий состав видов работ по управлению для каждого звена;

отсутствие дублирования работ.

Разрабатываемая структура управления должна отвечать требованиям критериев оптимума и условиям, обеспечивающим ее самостоятельное существование и способность к дальнейшему развитию.

Организационная структура должна обладать и так называемой гомеостатичностью, т.е. способностью системы вырабатывать автоматические реакции по поддержанию внутреннего равновесия. Это свойство во временном аспекте является производным от стабильности и долговечности. Применительно к структуре управления эти понятия означают, прежде всего, обеспечение возможности ее непрерывного совершенствования.

Процесс разработки организационной структуры заканчивается разработкой особого документа: «Положения об организационной структуре предприятия», который в общем виде должен содержать следующие основные разделы:

виды деятельности, продукты, услуги и бизнесы;

перечень обеспечивающих функций (организация туров, сбыт, финансы и учет и т.д.);

перечень функций менеджмента (экономика, маркетинг, персонал, бизнес-планирование и т.д.);

перечень организационных звеньев (должностей);

закрепление видов деятельности, обеспечивающих функций, функций менеджмента за структурными звеньями;

организационная структурная схема.

Рис. 2.1 - Процесс разработки организационной структуры

Очевидно, что для реализации вышеуказанного комплекса мероприятий необходимы типовые методики и процедуры, а также специальные программные средства, поддерживающие работу по таким методикам и процедурам.

Организационная структура управления ООО «Токомс» является характерной для крупных и средних торговых предприятий со значительным объемом реализации продукции. Такая схема свойственна фирмам с централизованной оптовой продажей непродовольственных товаров или средств производства. Иерархический ранг и управление имеют два уровня. К первому уровню относятся такие отделы, как планово-экономический, финансовый, маркетинговых исследований, юридический, бухгалтерия.

Организационная структура управления ООО «Токомс» отображена на рис. 2.2.

Юридический отдел и кадры

Дирекция фирмы

Секретариат

Экономический отдел

Финансовый отдел

Бухгалтерия

Отдел маркетинговых исследований

Коммерческая служба

Отдел внешних связей

Отдел взаиморасчетов

Отдел реализации

Транспортный отдел

Отдел закупок

Целевые рынки

Автозапчасти для отечественных автомобилей

Средства для ухода за автомобилем

Горюче-смазочные материалы

Автозапчасти для импортных автомобилей

Химические вещества

Товары для украшения автомобиля

Сопутствующие товары

Рис. 2.2 - Организационная структура управления ООО «Токомс»

Особая роль в организации принадлежит коммерческой службе, объединяющей пять отделов, которые осуществляют коммерческую политику фирмы. Деятельность отдела закупок осуществляется на основе постоянного изучения рыночной конъюнктуры спроса и предложения. В результате вырабатывается стратегия товарно-материального обеспечения. В обязанности этого отдела входят также управление материальными запасами и поддержание должного уровня обслуживания потребителей. Отдельно выделен транспортный отдел, отвечающий за доставку автозапчастей. Он координирует отправку железнодорожных вагонов с отгруженной продукцией, отслеживает прохождение вагонов, контролирует погашение транспортных расходов и др. Определенное значение придается отделу взаимозачетов. Отдел внешних связей решает вопросы, касающиеся поставок импортных автозапчастей, средств ухода и сопутствующих товаров, таможенного обслуживания и досмотра.

Второй уровень представляет управление всей технологической цепочкой при реализации автозапчастей на целевых рынках. Особое внимание уделяется получению прибыли в результате успешного ведения и расширения коммерческого дела.

В нынешних условиях перехода к рынку многие предприятия испытывают платежеспособный кризис, поэтому они не могут рассчитываться за то количество автозапчастей, которое им необходимо для имеющегося парка автомобилей. Особенно это касается предприятий ведущих отраслей промышленности и сельского хозяйства. Практически они являются должниками из-за дебиторской или кредиторской задолженности. В результате предприятия попадают в затруднительное положение, приводящее порой к остановке производства.

В данной ситуации важная роль принадлежит оптовым торговым предприятиям, в частности, их взаимозачетным отделам по реализации.

Исследование проводилось в отделе маркетинговых исследований, в котором работают 25 человек.

Для анализа социально-психологических характеристик процесса взаимопонимания людей в отделе маркетинговых исследований был проведен социометрический тест, целью проведения которого стал анализ социально-психологических характеристик малой группы. Для достижения этой цели необходимо было решить следующие задачи:

По результатам социометрического теста, отраженным в таблице, построить иерархическую социограмму и социограмму-мишень и проанализировать их.

Рассчитать групповые и персональный социометрические индексы.

Сделать выводы и дать рекомендации по организации работы данной группы.

Результаты проведенного социометрического теста приведены в Приложении.

В таблице под одинаковыми номерами подразумеваются одни и те же участники группы. По диагонали стоят \*, потому что сам к себе отношение работник не выражает.

Правую и нижнюю часть таблицы заполняет тот, кто проводит данный тест. Полученные данные о количестве отданных и полученных голосов каждым участником группы будут использованы для расчета ряда специальных индексов.

По количеству полученных голосов судят о характере и степени влияния того или иного члена группы на других людей. По количеству отданных голосов судят о степени и характере потребности членов группы в общении.

Структура анализируемых отношений в группе может быть наглядно представлена в графической форме в виде социограммы. Социограмма имеет два варианта: иерархическая социограмма и социограмма-мишень. При построении иерархической социограммы индивиды располагаются по вертикали в соответствии с количеством полученных ими голосов таким образом, чтобы в верхней части социограммы оказались те, кто получил наибольшее количество положительных голосов.

Социограмма-мишень – это система концентрических окружностей, количество которых равно максимальному количеству выборов, полученных в группе плюс 1. Социограмма может делиться на секторы по социально-демографическим характеристикам (рис. 2.3).

Рис. 2.3 - Иерархическая социограмма

Анализ иерархической социограммы показывает, что в группе имеется один явный лидер – участник под номером 25 – Полейко Юрий – мужчина в возрасте. «Изгоями» в общении являются Контимиров Д.В – мужчина 42 лет и Якименко А.В. – женщина 38 лет. Теперь оценим некоторые количественные характеристики взаимоотношений в группе по результатам социометрического теста.

1. Индекс связности группы.

А – Количество голосов

N – количество людей в группе

2. Индекс сплоченности группы

В – количество взаимных положительных выборов \* 2

3. Индекс конфликтности группы

В – количество взаимных отрицательных выборов \* 2

Таким образом, уровень связности и сплоченности группы является выше среднего, а уровень конфликтности – ниже среднего.

Социометрический статус члена группы определяется по формуле

.

Результаты, полученные в при расчете социометрических статусов членов группы отобразим в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Социометрические статусы членов группы

|  |  |
| --- | --- |
| Фамилия, имя, средняя оценка | Числовая характеристика социометрического статуса |
| 1 | 2 |
| 1. Найденов О.М. (43) | 16,67 |
| 2. Закотнова Н.Ю. (34) | 29,17 |
| 3. Михайлова Н.О. (54) | -4,17 |
| 4. Семенов М.Р. (32) | -16,7 |
| 5. Кадикова И.С. (28) | 29,2 |
| 6. Мишина Л.Н. (47) | 4,17 |
| 7. Никитин А.В. (48) | -16,67 |
| 8. Малихин Н.А. (34) | -20,83 |
| 9. Никонова М.А. (28) | 12,5 |
| 10. Алябьева Е.К. (37) | -12,5 |
| 11. Артеменко К.С. (42) | -8,33 |
| 12. Бородянко Д.О. (27) | 4,17 |
| 13. Игнатьев М.Л. (46) | -12,5 |
| 14. Омельченко И.И. (32) | 12,5 |
| 15. Вишняк О.Д. (45) | 20,83 |
| 16. Контимиров Д.В. (42) | -37,5 |
| 17. Якименко А.В. (38) | -20,8 |
| 18. Юрченко А.Н. (36) | 25 |
| 19. Мерчаева Ю.К. (44) | -8,33 |
| 20. Поляков С.Д. (33) | -4,17 |
| 21. Кравченко С.В. (46) | -8,33 |
| 22. Игнатюк О.Н. (29) | 12,5 |
| 23. Арутюнова С.Н. (33) | 4,17 |
| 24. Козак Н.С. (28) | -8,33 |
| 25. Полейко Ю.В. (49) | 45,83 |

Как видно из приведенной выше таблицы, наивысшим социометрическим статусом в группе обладает Полейко Ю.В., женщина 49 лет, а наиболее низким – Малихин Н.А. – мужчина 34 лет.

Анализ социально-психологических характеристик группы позволяет принимать обоснованные решения о возможностях поручения совместных заданий определенным членам группы, о формировании подразделений внутри отдела согласно психологическим симпатиям и антипатиям членов группы. Так, если между двумя участниками группы наблюдается взаимная антипатия, совместные задания им лучше не поручать, так как они будут провоцировать межличностные конфликты, работа будет продвигаться значительно медленнее.

При односторонней антипатии возможность совместной работы существует, однако при этом необходимо учитывать психологические характеристики каждого из членов подразделения – сможет ли он сдерживать свои эмоции, антипатию при отсутствии провоцирующих действий со стороны партнера по общению.

**2.2 Основные понятия, используемые при проведении эксперимента**

Управление конфликтом – сознательная деятельность по отношению к нему, осуществляемая на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной.

Управление конфликтом включает:

Симптоматику, диагностику, прогнозирование, профилактику, предупреждение, ослабление, урегулирование, разрешение.

Прогнозирование конфликтов заключается в обоснованном предположении об их возможном будущем возникновении или развитии.

Профилактика конфликтов заключается в такой организации жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними. Цель профилактики конфликтов - создание таких условий деятельности и взаимодействия людей, которые минимизировали бы вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий между ними.

Деятельность по предупреждению конфликтов могут осуществлять сами участники социального взаимодействия, руководители организаций, конфликтами.

Она может вестись по четырем основным направлениям:

1) создание объективных условий, препятствующих возникновению и деструктивному развитию предконфликтных ситуаций;

2) оптимизация организационно-управленческих условий создания и функционирования организаций – важная объективно-субъективная предпосылка предупреждения конфликтов;

3) устранение социально-психологических причин конфликтов;

4) блокирование личностных причин возникновения конфликтов.

При возникновении конфликтной ситуации в межличностных отношениях, тем более – при прямом столкновении, необходимо урегулирование конфликта таким образом, чтобы уменьшить или исключить негативные последствия как для участников конфликта, так и для трудового коллектива в целом, т.е. сделать конфликт конструктивным. Для этого нами разработана модель, которая может применяться в подобных ситуациях полностью или частично, и включает в себя следующие основные этапы урегулирования конфликта:

1этап - Анализ сложившейся ситуации.

2 этап – Моделирование стратегии урегулирования конфликта (или его предотвращения).

3 этап – Реализация модели.

4 этап – Оценка результативности.

5 этап – Коррекция стратегии (если прогнозируемые результаты не были достигнуты).

Рассмотрим подробно, что включает в себя каждый этап.

На первом этапе проводится анализ сложившейся ситуации. Помимо разработанной и описанной выше модели анализа, он включает в себя также такие важные элементы, как анализ влияния конфликтной ситуации на коллектив и возможные последствия в случае того или иного развития ситуации. Здесь же определяется, носит конфликт конструктивный характер для участников и организации в целом или его влияние деструктивно сказывается на психологическом состоянии оппонентов и климате коллектива в целом, т.е. конфликт межличностный имеет серьезную тенденцию к перерастанию во внутригрупповой или межгрупповой (если участники принадлежат разным малым группам).

Второй этап предполагает построение модели урегулирования конфликта на основе анализа сложившейся ситуации

- выбор способа урегулирования - без посредника, если стороны готовы к взаимодействию, или с посредником, в этом случае выбирается форма посредничества (медиаторство, фасилитация, примирение, арбитраж);

- выбор технологии управления конфликтом и построение общей схемы с учетом возможных стратегий поведения сторон и результатов.

На третьем этапе происходит реализация модели управления конфликтом и анализ промежуточных результатов. В это время возможна коррекция модели в случае, если проявляются неучтенные факторы, информации, неожиданные повороты и др.

Четвертый этап – оценка результативности - может быть отсрочен на некоторое время, например, одна – две недели, в течение которого проводится наблюдение за состоянием коллектива и межличностных отношений участников ситуации.

Если конфликт исчерпан и результаты оказались положительными, то необходимо руководителю провести анализ причин возникновения противоборства и характер изменений, произошедших после урегулирования конфликта, чтобы выявить конфликтогенные области в структуре или руководстве организацией. Такую работу может провести менеджер по персоналу, социальный работник и представить результаты в форме рекомендаций по оптимизации управления трудовым коллективом.

Если конфликт не исчерпан, то проводится коррекция модели на основе новой информации и повторяется ее реализация и оценка результативности.

Для проведения эксперимента было отобрано 20 человек – по 5 человек разного типа темперамента. В констатирующем эксперименте мы определяли стили разрешения конфликтов каждого испытуемого и среднее время протекания конфликта.

Здесь представляется необходимым дать краткую характеристику четырем типам темперамента:

Е.И. Рогов со ссылкой на Я. Стреляу дает следующие характеристики основных классических типов темперамента, которые по ходу рассмотрения будут сопоставляться с другими литературными источниками.

САНГВИНИК (по Рогову). Человек с повышенной реактивностью, но при этом активность и реактивность у него уравновешены. Он живо, возбужденно откликается на все, что привлекает его внимание, обладает живой мимикой и выразительными движениями. По незначительному поводу он хохочет, а несущественный факт может его рассердить. По его лицу легко угадать его настроение, отношение к предмету или человеку. У него высокий порог чувствительности, поэтому он не замечает очень слабых звуков и световых раздражителей. Обладая повышенной активностью и будучи очень энергичным и работоспособным, он активно принимается за новое дело и может долго работать не утомляясь. Способен быстро сосредоточиться, дисциплинирован, при желании может сдерживать проявление своих чувств и непроизвольные реакции. Ему присущи быстрые движения, гибкость ума, находчивость, быстрый темп речи, быстрое включение в новую работу. Высокая пластичность проявляется в изменчивости чувств, настроений, интересов и стремлений. Сангвиник легко сходится с новыми людьми, быстро привыкает к новым требованиям и обстановке. Без усилий не только переключается с одной работы на другую, но и переучивается, овладевая новыми навыками. Как правило, он в большей степени откликается на внешние впечатления, чем на субъективные образы и представления о прошлом и будущем, экстраверт.

Сангвинический темперамент деятельности характеризует человека весьма веселого нрава. Он представляется оптимистом, полным надежд, юмористом, шутником, балагуром. Он быстро воспламеняется, но столь же быстро остывает, теряет интерес к тому, что совсем еще недавно его очень волновало и притягивало к себе, т.е. он – человек с сильной, уравновешенной, подвижной нервной системой, обладает быстрой скоростью реакции; подвижность его нервной системы обуславливает изменчивость чувств, привязанностей, интересов, взглядов. Сангвиник много обещает, но не всегда сдерживает свои обещания. Он легко и с удовольствием вступает в контакты с незнакомыми людьми, является хорошим собеседником, все люди ему друзья. Его отличает доброта, готовность прийти на помощь. Напряженная умственная или физическая работа его быстро утомляет.

Таким образом, Рогов и Немов, сходно характеризуя сангвиника в процессе общения, по-разному оценивают его работоспособность: первый считает, что сангвиник может работать долго, не утомляясь, второй указывает на быструю утомляемость сангвиника и потерю им интереса к делу.

Это противоречие разрешает Крутецкий, указывающий на то, что при правильном воспитании сангвиника отличает высокоразвитое чувство коллективизма, отзывчивость, активное отношение к учебной работе, труду и общественной жизни. При неблагоприятных условиях, когда отсутствует систематическое, целенаправленное воспитание, у сангвиника могут проявляться легкомысленное, беззаботное и беспечное отношение к делу, разбросанность, неумение и нежелание доводить дело до конца, несерьезное отношение к учению, труду, другим людям, переоценка себя и своих возможностей.

ХОЛЕРИК (по Рогову). Как и сангвиник, холерик отличается малой чувствительностью, высокой реактивностью и активностью. Но у холерика реактивность явно преобладает над активностью, поэтому он необуздан, несдержан, нетерпелив, вспыльчив. Он менее пластичен и более инертен, чем сангвиник. Отсюда – большая устойчивость стремлений и интересов, большая настойчивость, возможны затруднения в переключении внимания, он скорее экстраверт.

Холерический темперамент деятельности (по Немову) характеризует вспыльчивого человека. О таком человеке говорят, что он слишком горяч, несдержан. Вместе с тем такой индивид быстро остывает и успокаивается, если ему уступают, идут навстречу. Его движения порывисты, но непродолжительны. Нервная система определяется преобладанием возбуждения над торможением; неуравновешенность его нервной системы предопределяет цикличность в смене его активности и бодрости.

По Немову, характеристика холерика дополняет ту, что дана Роговым, она является более психологической.

ФЛЕГМАТИК (по Рогову) обладает высокой активностью, значительно преобладающей над малой реактивностью, малой чувствительностью и эмоциональностью. Его трудно рассмешить и опечалить – когда вокруг громко смеются, он может оставаться невозмутимым. При больших неприятностях остается спокойным. Обычно у него бедная мимика, движения невыразительны и замедленны, так же, как речь. Он ненаходчив, с трудом переключает внимание и приспосабливается к новой обстановке, медленно перестраивает навыки и привычки. При этом он энергичен и работоспособен. Отличается терпеливостью, выдержкой, самообладанием. Как правило, он трудно сходится с новыми людьми, слабо откликается на внешние впечатления, интроверт.

Флегматический темперамент деятельности (по Немову) относится к хладнокровному человеку. Он выражает собой скорее склонность к бездеятельности, чем к напряженной, активной работе. Такой человек медленно приходит в состояние возбуждения, но зато надолго. Это заменяет ему медлительность вхождения в работу. У него сильная, уравновешенная, но инертная нервная система.

Данные определения несколько по-разному оценивают рабочие качества флегматика: в первом случае делается упор на его работоспособность, во втором – на его большую склонности к безделью, чем к работе. Вновь эти противоречния снимает Крутецкий. Он пишет, что при правильном воспитании у флегматика легко формируются такие черты как усидчивость, деловитость, настойчивость. Но в неблагоприятных обстоятельствах у него могут развиться вялость, инертность, пассивность, лень. Иногда у человека этого темперамента может развиться безразличное, равнодушное отношение к труду, окружающей жизни, людям и даже самому себе.

МЕЛАНХОЛИК (по Рогову). Человек с высокой чувствительностью и малой реактивностью. Повышенная чувствительность при большой инертности приводит к тому, что незначительный повод может вызвать у него слезы, он чрезмерно обидчив, болезненно чувствителен. Мимика и движения его невыразительны, голос тихий, движения бедны. Обычно он неуверен в себе, робок, малейшая трудность заставляет его опускать руки. Меланхолик неэнергичен, ненастойчив, легко утомляется и мало работоспособен. Ему присущее легко отвлекаемое и неустойчивое внимание и замедленный темп всех психических процессов. Большинство меланхоликов – интроверты.

Немов при характеристике меланхолического темперамента деятельности ссылается на Канта: этот темперамент свойствен человеку противоположного, в основном мрачного настроя. Такой человек обычно живет сложной и напряженной внутренней жизнью, придает большое значение всему, что его касается, обладает повышенной тревожностью и ранимой душой, что показывает на слабую нервную систему. Он обладает повышенной чувствительностью даже к слабым раздражителям, а сильный раздражитель уже может вызвать «срыв», растерянность. Такой человек нередко бывает сдержанным и особенно контролирует себя при выдаче обещаний. Он никогда не обещает того, что не в состоянии сделать, весьма страдает от того, что не может выполнить данное обещание, даже в том случае, если его выполнение непосредственно от него самого мало зависит.

Крутецкий дополняет, что в привычной и спокойной обстановке люди с таким темпераментом чувствуют себя спокойно и работают продуктивно. В благоприятных условиях, при правильном воспитании обнаруживаются ценнейшие качества личности меланхолика. Его впечатлительность, тонкая эмоциональная чувствительность, острая восприимчивость окружающего мира позволяют ему добиваться больших успехов в искусстве – музыке, рисовании, поэзии. Меланхолики часто отличаются мягкостью, тактичностью, деликатностью и отзывчивостью: кто сам раним, тот обычно тонко чувствует и боль, которую сам причиняет другим людям.

В современной науке выделяют следующие стили разрешения конфликтных ситуаций:

Уклонение. Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Его позиция – не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придётся приходить в возбуждённое состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы.

Сглаживание. При таком стиле человек убежден, что не стоит сердиться, потому что «мы все - одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». Такой «сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта, апеллируя к потребности в солидарности. Но при этом можно забыть о проблеме, лежащей в основе конфликта. В результате может наступить мир и покой, но проблема останется, что в конечном итоге произойдет «взрыв».

Принуждение. В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать не интересуется мнением других, обычно ведет себя агрессивно, для влияния на других пользуется властью путем принуждения. Такой стиль может быть эффективен там, где руководитель имеет большую власть над подчинёнными, но он может подавить инициативу подчинённых, создаёт большую вероятность того, что будет принято неверное решение, так как представлена только одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

Компромисс. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность, что часто даёт возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важной проблеме может сократить время поиска альтернатив.

Решение проблемы. Данный стиль – признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто использует такой стиль не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения. Данный стиль является наиболее эффективным в решении проблем организации.

В констатирующем эксперименте было установлено, что холерики склонны к использованию принуждения в конфликтной ситуации, меланхолики – к уклонению либо сглаживанию, флегматики – к сглаживанию либо поиску компромисса, сангвиники – поиск компромисса либо решение проблемы.

Также было исследовано среднее время протекания конфликта.

При этом отмечены следующие факты: как для сангвиников, так и для холериков характерно короткое время протекания конфликта. При этом холерик стремится доказать свою точку зрения и уйти победителем, а сангвиник – найти способы разрешения конфликтной ситуации, достигнуть компромисса.

Люди с флегматичным типом характера очень медленно входят в конфликтную ситуацию, однако если «партнер» по конфликту продолжает обсуждение спорного вопроса и добивается вступления флегматика в конфликт, то такой конфликт может продолжаться очень долго – в некоторых случаях несколько дней.

Люди с меланхоличным типом характера в большинстве случаев стремятся избежать конфликтной ситуации, однако при вовлечении в конфликт он может продолжаться значительное время. Проигрыш в споре очень сильно расстраивает меланхолика, провоцируя собеседника на новый конфликт. Поэтому, если меланхолику все-таки не удается избежать конфликта, он может продолжаться достаточно долго.

**2.3 Методика проведения исследования**

В констатирующем поведении для определение стилей поведения в конфликте использовался адаптированный тест Томаса.

Сущность его заключается в следующем:

Предлагаемый тест имеет целью определить характерную для Вас тактику поведения в конфликтных ситуациях. Он состоит из 30 пунктов, в каждом из которых имеется два суждения, обозначенные буквами А и Б. Сравнивая указанные в пункте два суждения, каждый раз выбирайте из них то, которое является более типичным для Вашего поведения.

Рекомендуем распечатать текст, обведите А или Б в соответствии с Вашим выбором.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1  | А/ Иногда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.  | Б/ Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем согласны мы оба.  |
| 2  | А/ Я стараюсь найти компромиссное решение.  | Б/ Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.  |
| 3  | А/ Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  | Б/ Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.  |
| 4  | А/ Я стараюсь найти компромиссное решение.  | Б/ Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.  |
| 5  | А/ Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.  | Б/ Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.  |
| 6  | А/ Я стараюсь избежать возникновения неприятностей для себя.  | Б/ Я стараюсь добиться своего.  |
| 7  | А/ Я стараюсь отложить решение сложного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.  | Б/ Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться чего-то другого.  |
| 8  | А/ Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  | Б/ Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.  |
| 9  | А/ Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.  | Б/ Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.  |
| 10  | А/ Я твердо стремлюсь достичь своего.  | Б/ Я пытаюсь найти компромиссное решение.  |
| 11  | А/ Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.  | Б/ Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.  |
| 12  | А/ Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.  | Б/ Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу мне.  |
| 13  | А/ Я предлагаю среднюю позицию.  | Б/ Я пытаюсь убедить другого в преимуществах своей позиции.  |
| 14  | А/ Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.  | Б/ Я пытаюсь показать другому логику и преимущество своих взглядов.  |
| 15  | А/ Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.  | Б/ Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.  |
| 16  | А/ Я стараюсь не задеть чувства другого.  | Б/ Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.  |
| 17  | А/ Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  | Б/ Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.  |
| 18  | А/ Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.  | Б/ Я дам возможность другому в чем-то оставаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.  |
| 19  | А/ Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.  | Б/ Я стараюсь отложить решение сложного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.  |
| 20  | А/ Я пытаюсь немедленно разрешить наши разногласия.  | Б/ Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.  |
| 21  | А/ Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.  | Б/ Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.  |
| 22  | А/ Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и той, которая отстаивается другим.  | Б/ Я отстаиваю свои желания.  |
| 23  | А/ Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.  | Б/ Иногда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.  |
| 24  | А/ Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.  | Б/ Я стараюсь убедить другого в необходимости прийти к компромиссу.  |
| 25  | А/ Я пытаюсь показать другому логику и преимущество своих взглядов.  | Б/ Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.  |
| 26  | А/ Я предлагаю среднюю позицию.  | Б/ Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого.  |
| 27  | А/ Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.  | Б/ Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.  |
| 28  | А/ Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  | Б/ Улаживая спорную ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.  |
| 29  | А/ Я предлагаю среднюю позицию.  | Б/ Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.  |
| 30  | А/ Я стараюсь не задеть чувств другого.  | Б/ Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы могли совместно с другим заинтересованным человеком добиться успеха.  |

Ключ для анализа (совпадение - 1 балл)

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегия | Вопросы (ответы) |
| Сотрудничество | 2Б 5А 8Б 11А14А19А 20А 21Б 23А 26Б 28Б 30Б |
| Приспособление | 1Б 3Б 4Б 11Б 15А 16А 18А 21А24А 25Б 27Б 30А |
| Соперничество | 3А 6Б 8А 9Б 10А 13Б 14Б 16Б 17А 22Б 25А 28А |
| Компромисс | 2А 4А 7Б 10Б 12Б 13А 18Б 20Б 22А 24Б 26А 29А |
| Избегание | 1А 5Б 6А 7А 9А 12А 15Б 17Б 19Б 23Б 27А 29Б |

Сумма количества баллов по каждой шкале даст Вам представление о выраженности той или иной стратегии решения конфликтов и поведении в конфликтных ситуациях.

После исследования основных показателей конфликтности испытуемых проводилось исследование в соответствии со следующей методикой:

С каждым испытуемым в отдельности устраивалась конфликтная ситуация, после чего инициатор конфликта использовал методы, сглаживающие конфликт – говорил спокойным голосом, предлагал разумные выходы из конфликтной ситуации, использовал открытые позы.

Одновременно он регистрировал время протекания конфликтной ситуации и стиль поведения собеседника в конфликте.

Основная гипотеза исследования заключалась в том, что использование стилей поведения, сглаживающих конфликтную ситуацию, приводит к сокращению времени протекания конфликта и повышению склонности к применению стилей поведения в конфликте, связанных с поиском компромисса и решением проблем.

**2.4 Контрольный эксперимент**

Проведение контрольного эксперимента с помощью тестирования не представлялось возможным, так как тест не может показать результатов воздействия поведения второго человека, в связи с чем контрольный эксперимент проводился описанным выше методом.

Проведенное исследование позволило установить, что в результате «успокаивающего» поведения собеседника снизилось время протекания конфликта у сангвиников и холериков, изменилось восприятие конфликтной ситуации флегматиками – они перестали относится к конфликту как к катастрофе, а были склонны к разумному разрешению противоречий. Люди с меланхоличным типом характера, которые сами по себе склонны к стратегии избегания конфликта в ситуации «успокаивающего» поведения просто избежали конфликтной ситуации, поэтому сказать о его протяженности и стилях поведения в конфликте меланхоликами не представляется возможным.

**2.5 Анализ результатов**

Проведенное исследование показало, что на поведение людей в возникновении межличностных конфликтов и в их разрешении значительное влияние оказывают различия в типах людей, что необходимо учитывать при попытках предупреждения конфликтов и их разрешения. Различные предпочтения характеров людей лежат в основе их взаимодействия и без их учета невозможно разрешить ни одного конфликта, «Мы считаем, что любая модель разрешения конфликтов, не учитывающая межличностные различия, обречена на провал». Ни один межличностный конфликт не проходит без проявления к происходящему и его участникам личностного отношения всех людей, задействованных в нем.

Особенности личности проявляются в ее темпераменте, характере и уровне личностного развития.

1. Темперамент дается человеку с его рождением и определяет скорость, темп, интенсивность и ритм психических процессов и состояний человека. Классификация типов темпераментов, осуществленная Гиппократом еще в V в. до н.э., не претерпела существенных изменений до наших дней. Она лишь обогатилась благодаря учению И.П. Павлова о свойствах нервной системы и типах высшей нервной деятельности. Поэтому к сангвиникам иногда прибавляют - сильный, уравновешенный, подвижный; к флегматикам - сильный, уравновешенный, инертный; к холерикам - сильный, неуравновешенный; к меланхоликам - слабый.

Поведение сангвиников характеризуется подвижностью, склонностью к смене впечатлений, отзывчивости, общительности; поведение флегматиков - медлительностью, устойчивостью, замкнутостью, слабым внешним выражением эмоций, логичностью в суждениях; поведение холериков - открытостью, резкими сменами настроения, неустойчивостью, бурными реакциями; меланхоликов - неустойчивостью, легкой ранимостью, необщительностью, глубокими эмоциональными переживаниями.

Темперамент оказывает существенное влияние на поведение человека в межличностных конфликтах. Например, холерика легко вовлечь в конфликтную ситуацию, а флегматика, наоборот, трудно вывести из себя.

2. Типология черт характера человека (дисциплина, занимающаяся изучением типов характеров и их влиянием на совместное общение) разработана впервые К.Г. Юнгом в его работе «Психологические типы». Позднее ее исследовали Катарина Бриггс и Изабель Бриггс-Майерс, опубликовавшие «Индикатор типов Майерс - Бриггс» (MBTI), с помощью которого любой интересующийся может определить предпочтения своего характера. Эта типология выделяет четыре пары противоположных предпочтений: Экстраверты - Интроверты; Сенсорные - Интуитивисты; Мыслительные - Чувствующие; Решающие - Воспринимающие

Каждому типу характера соответствуют четыре из приведенных предпочтений. Таким образом, всего получается шестнадцать типов характеров. Характер формируется за счет асимметрии левого и правого полушарий головного мозга к семи годам и не изменяется радикально в течение всей жизни. Правое полушарие формирует эмоции и подсознательную деятельность, левое - логическую и рассудочную деятельность. Поэтому экстраверты никогда не становятся интровертами, и наоборот. Так же, как левши никогда не становятся правшами, хотя могут научиться более эффективно действовать другой рукой. Только благодаря невероятным усилиям можно преодолеть «свою природу», но только в поведении.

Проблема влияния типов характеров на возникновение межличностных конфликтов и их разрешение состоит в том, что люди с противоположными предпочтениями своих типов характеров могут оказаться в ситуации совместного решения одной задачи, и их совместное взаимодействие может оказаться под угрозой. Например, экстраверта и интроверта отличает друг от друга их отношение к внешнему миру. Экстраверты черпают свою энергию из внешнего мира. А интроверты находят эту энергию внутри себя. Они фиксируют интересы на явлениях собственного внутреннего мира, которому придают наивысшую ценность.

Межличностные конфликты между экстравертами и интровертами могут возникать из-за различия отношений в решении задач. Экстраверт динамичен, он постоянно говорит, предпочитает обсуждать все вслух. Интроверт же должен все обдумать, прежде чем высказаться. Экстраверт легко переходит к новому повороту при обсуждении проблемы и снова начинает открыто ее обсуждать. Для интроверта всякий поворот обсуждения ставит его в затруднительное положение, ему необходимо время для осмысления. При совместном решении проблемы экстраверт будет постоянно говорить, а интроверт молчать. Это молчание экстраверт может принимать за согласие и навязывать свое решение, с которым может быть в принципе не согласен интроверт, он просто не получил возможности высказаться. Такая ситуация чревата конфликтом. Более того, доминирующее поведение экстраверта при совместном взаимодействии с интровертом может послужить причиной болезни последнего.

Экстраверты, как и интроверты, могут собирать информацию противоположными путями - сенсорным или интуитивным. Люди сенсорного типа собирают информацию, опираясь на свои чувства, им необходимо все увидеть, потрогать, услышать, понюхать. Для них важнее детали и факты и меньше всего то, что они значат. Люди интуитивных предпочтений, получив информацию с помощью органов чувств, интуитивно ищут их опосредованное значение и взаимосвязи между явлениями и внутри их. Интуитивисты ко всему подходят глобально. Любая встреча человека сенсорных предпочтений с интуитивным может обернуться конфликтом.

Сенсорному типу нужна детальная информация, а интуитивный ее просто не воспринимает. Он найдет массу ответов приблизительных, не задумываясь, какие его вполне бы устроили. Так может возникнуть конфликтная ситуация между близкими людьми. Люди на основе полученной информации могут по-разному принимать решения. Человек мыслительного типа при принятии решений ориентируется на поставленную цель, его внимание концентрируется на решении задачи. Человек чувствующего типа ориентируется на то, как его решение будет воспринято другими людьми, которых оно касается. Поэтому он не торопится с принятием решений. Если оба типа вынуждены принимать решение вместе, то могут быть столкновения. Но, если каждый понимает предпочтения другого, то при взаимодействии они могут дополнять друг друга. Чувствующие будут сдерживать мыслительных от принятия скоропалительных решений, а те в свою очередь не дадут отложить решение на неопределенный срок.

По отношению людей к жизни в этой классификации их делят на решающих и воспринимающих. Решающие все планируют, решение принимают без напряжения, они всегда что-нибудь делают. Воспринимающие предпочитают накапливать информацию (все может измениться), они не торопятся принимать решения. При постоянном совместном взаимодействии между этими двумя типами могут возникать конфликтные ситуации тогда, когда они не понимают предпочтений своих характеров и характеров противной стороны.

Типология убедительно показывает, что характеры у людей разные, по крайней мере существует 16 типов характеров. Благополучное, бесконфликтное взаимодействие людей будет иметь большую вероятность, когда они будут уважительно относиться к мнению других. А различные взгляды на одно и то же явление вполне естественны, Недоразумения из-за несовпадения типов характеров начинаются тогда, когда бескомпромиссно отстаиваются только свои собственные предпочтения. Чем лучше люди будут знать черты, в первую очередь, своего характера, тем плодотворнее будет их взаимодействие с другими людьми. У них будет возникать меньше претензий к другим людям. Такое поведение является самой благополучной средой для бесконфликтного общения.

3. Несмотря на то, что темперамент и характер оказывают значительное влияние на мотивацию поведения людей в возникновении и разрешении конфликтов, реакция их на внешние стимулы имеет более сложную природу. Окончательное решение на действие принимает личность. Уровень личностного развития - еще один важный фактор, влияющий на возникновение межличностного конфликта.

Личность развивается и совершенствуется в процессе ее социализации, активного усвоения и воспроизводства социального опыта. Человеку приходится корректировать свои действия в соответствии с общепринятыми нормами и правилами поведения окружающих. Для этого проявления своего темперамента и характера приходится держать под постоянным контролем. Когда личность справляется с этой задачей, у нее меньше трений с окружающими. Проблемы возникают тогда, когда поведение человека определяют только темперамент и черты характера, а личность не участвует в этом процессе, или не в состоянии «совладать с собой».

Одна из авторитетных научных концепций личности – «Я-концепция», разработана К. Роджерсом. «Я-концепция» представляет осознанную, неповторимую систему представлений каждого человека о самом себе. Она формируется в процессе самопознания, через самонаблюдение и самоанализ своих поступков, переживаний, мыслей, состояний. В этом процессе происходит определение самого себя, поиски своего места в окружающем мире. «Я-концепция» - это представление о том, как бы человек действовал по отношению к самому себе. Она выступает как то, что он значит для самого себя. «Я-конценция» - это внутренний мир человека, доступный только ему. Она - это представление не только о том, какие мы есть, но и о том, какими мы себя полагаем, какими хотели бы быть. «Я-концепция» содержит в себе собственный идеал, к которому стремится ее носитель. То, как человек себя оценивает, выступает как уровень собственного достоинства, Этот процесс создания «Я-концепции» происходит на протяжении всей жизни - от адаптации в обществе в молодые годы, до передачи жизненного опыта в зрелом возрасте.

Необходимость понимания «Я-концепции» заключается в том, что при межличностном взаимодействии люди не всегда поступают адекватно сложившейся ситуации, мотивация их поведения зависит от того, как они видят себя сами. Ученые находят, что самооценка человека, выраженная в «Я-концепции», может быть адекватной, завышенной и заниженной. От этих самооценок зависит и уровень притязаний каждого человека на собственное признание - адекватный, завышенный и заниженный.

При адекватной самооценке и адекватных притязаниях у людей больше удач и меньше конфликтных ситуаций при взаимодействии с другими людьми. При завышенной самооценке у человека, намеренно подчеркивающего свое превосходство над другими, как правило, постоянные проблемы с окружающими. Никто не может смириться с пренебрежительным отношением к себе, реакция на такое поведение всегда негативная. Люди с завышенной самооценкой потенциально конфликтны, особенно в ситуациях различного рода поощрений и вознаграждений, У людей с заниженной самооценкой и заниженных притязаниях много неудач, а, следовательно, и переживаний неудач. Поведение человека с заниженными притязаниями формирует у него «комплекс неполноценности», несамостоятельности, зависимости от других.

Углубленное представление о проявлениях темперамента, типа характера, особенностей личности дает реальную возможность для предотвращения и профилактики межличностных конфликтов, для их конструктивного разрешения, а также для создания атмосферы благоприятного взаимодействия.

В межличностных столкновениях люди выражают свои претензии друг к другу в основном словами, в вербальной форме. Поэтому важную роль здесь играет то, как слова произносятся - в доброжелательной или в агрессивной форме. Давно известно – слово лечит, но слово и калечит. Необходимо очень бережное отношение друг к другу в любой ситуации, бесконфликтное взаимодействие формирует у людей положительные эмоции.

Универсальным средством разрешения конфликтов являются переговоры. Ими заканчиваются не только межличностные конфликты, но даже международные войны. Для переговоров должны созреть условия. Первое, что необходимо сделать на этом пути в случае возникновения конфликтной ситуации, не отвечать на оскорбления оскорблением, не дать втянуть себя в конфликт. Дайте возможность выговориться провоцирующей стороне. В случае, если вы уже втянулись в конфликт, необходимо найти в себе силы и выйти из него в одностороннем порядке. Однако оставлять неразрешенной проблему не следует, необходимо найти причину конфликта и другие его элементы, оценить свои возможности для решения проблемы. После появления благоприятных условий можно искать пути к переговорам, которые следует вести на равных, не ущемляя интересов друг друга. К благополучному исходу в разрешении межличностного конфликта может вести только поведение, направленное на компромисс и сотрудничество.

**2.6 Методические рекомендации**

Управление конфликтом – сознательная деятельность по отношению к нему, осуществляемая на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной.

Управление конфликтом включает:

Симптоматику, диагностику, прогнозирование, профилактику, предупреждение, ослабление, урегулирование, разрешение.

Прогнозирование конфликтов заключается в обоснованном предположении об их возможном будущем возникновении или развитии.

Профилактика конфликтов заключается в такой организации жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними. Цель профилактики конфликтов - создание таких условий деятельности и взаимодействия людей, которые минимизировали бы вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий между ними.

Деятельность по предупреждению конфликтов могут осуществлять сами участники социального взаимодействия, руководители организаций, конфликтами.

Она может вестись по четырем основным направлениям:

1) создание объективных условий, препятствующих возникновению и деструктивному развитию предконфликтных ситуаций;

2) оптимизация организационно-управленческих условий создания и функционирования организаций – важная объективно-субъективная предпосылка предупреждения конфликтов;

3) устранение социальных причин конфликтов;

4) блокирование личностных причин возникновения конфликтов.

При возникновении конфликтной ситуации в межличностных отношениях, тем более – при прямом столкновении, необходимо урегулирование конфликта таким образом, чтобы уменьшить или исключить негативные последствия как для участников конфликта, так и для трудового коллектива в целом, т.е. сделать конфликт конструктивным. Для этого нами разработана модель, которая может применяться в подобных ситуациях полностью или частично, и включает в себя следующие основные этапы урегулирования конфликта:

1этап - Анализ сложившейся ситуации.

2 этап – Моделирование стратегии урегулирования конфликта (или его предотвращения).

3 этап – Реализация модели.

4 этап – Оценка результативности.

5 этап – Коррекция стратегии (если прогнозируемые результаты не были достигнуты).

Рассмотрим подробно, что включает в себя каждый этап.

На первом этапе проводится анализ сложившейся ситуации. Помимо разработанной и описанной выше модели анализа, он включает в себя также такие важные элементы, как анализ влияния конфликтной ситуации на коллектив и возможные последствия в случае того или иного развития ситуации. Здесь же определяется, носит конфликт конструктивный характер для участников и организации в целом или его влияние деструктивно сказывается на состоянии оппонентов и климате коллектива в целом, т.е. конфликт межличностный имеет серьезную тенденцию к перерастанию во внутригрупповой или межгрупповой (если участники принадлежат разным малым группам).

Второй этап предполагает построение модели урегулирования конфликта на основе анализа сложившейся ситуации

- выбор способа урегулирования - без посредника, если стороны готовы к взаимодействию, или с посредником, в этом случае выбирается форма посредничества (медиаторство, фасилитация, примирение, арбитраж);

- выбор технологии управления конфликтом и построение общей схемы с учетом возможных стратегий поведения сторон и результатов.

На третьем этапе происходит реализация модели управления конфликтом и анализ промежуточных результатов. В это время возможна коррекция модели в случае, если проявляются неучтенные факторы, информации, неожиданные повороты и др.

Четвертый этап – оценка результативности - может быть отсрочен на некоторое время, например, одна – две недели, в течение которого проводится наблюдение за состоянием коллектива и межличностных отношений участников ситуации.

Если конфликт исчерпан и результаты оказались положительными, то необходимо руководителю провести анализ причин возникновения противоборства и характер изменений, произошедших после урегулирования конфликта, чтобы выявить конфликтогенные области в структуре или руководстве организацией. Такую работу может провести менеджер по персоналу, социальный работник и представить результаты в форме рекомендаций по оптимизации управления трудовым коллективом.

Если конфликт не исчерпан, то проводится коррекция модели на основе новой информации и повторяется ее реализация и оценка результативности.

Предельно обобщая подходы к пониманию конфликта можно отметить, что конфликты объясняются:

- через противоречия и столкновения позиций в социуме;

- через различия интересов участников социума;

- через противоречия, столкновения и различие интересов, проявляющихся в нормах поведения (поведенческий аспект);

- через отсутствие согласованных позиций в социуме;

- через возникновение противоречий и угроз удовлетворения базовых потребностей человека как члена социума, когда конфликт возникает с ростом состояния неопреденности их удовлетворения.

Принципиальным в понимании конфликта является выделение ключевых понятий - противоречие и интерес. Но не каждые противоречия приводят к конфликту, а лишь те, которые:

- заставляют человека (или группу) осознавать противоположность интересов, которые вызывают противоречия;

- определяют некий уровень соответствующей конфликту мотивации и поведения.

Именно тогда формируется состояние конфликта, реализующееся как столкновение, противоборство между конфликтующими сторонами, а сам конфликт, как отмечает Н.В.Гришина, протекает в сферах:

- совместной деятельности людей и групп;

- в межличностных отношениях;

- в личности участников конфликта.

Необходимо отметить еще оно важное слагаемое любого конфликта, представляющего его существенную долю - наличие иррационального компонента (иррациональной мотивации, иррациональных отношений, иррациональных чувств и эмоций и др.), который в значительной мере усиливает действие компонентов конфликта - конфликтогенов.

Сформулируем обобщенное определение конфликта. Итак: конфликт представляет собой систему социально-психологического взаимодействия между людьми или группами людей (конфликтантами) в виде столкновения, противоборства, содержание которого определяется противоречиями, противоположными интересами, угрозами удовлетворения их актуальных потребностей и компонентами иррационального поведения.

Исходя из данного определения, любому человеку и особенно специалисту в сфере управления деятельностью других людей в социуме необходимо знать: - что такое конфликт?

- почему возникает и как развивается конфликт?

- кто участвует в конфликте?

- как реализуется поведение и взаимодействие людей в конфликте при столкновении их представлений и суждений?

- каковы результаты и истинные цели конфликта и другие вопросы.

Кроме того, специалисту необходимо уметь ориентироваться в ситуации конфликта и принимать эффективные решения для того, чтобы конфликт не выполнял негативную роль в социуме, а являлся бы средством управления, мобилизации и оптимизации реальных производственных, социальных, творческих и других отношений человека. Для этого специалист должен знать и уметь: правильно предотвратить конфликт, разрушающий оптимальную систему управления и организации в социуме, в отношениях между людьми; адекватно вести себя в конфликте, чтобы снизить его разрушающее и усилить гармонизирующее действие; защитить личность конфликтанта от деструктурирующего воздействия конфликта; завершить конфликт с наименьшими потерями для конфликтующих сторон и получить выигрыш от его рационального разрешения.

Очевидно, что конфликт может не только мешать, разрушать, дезорганизовывать, но и помогать, созидать, организовывать. В зависимости от результирующей ориентации, конфликты различают на конструктивные и деструктивные. Специалисту в сфере управления необходимо не только изучать конфликты и искать способы их урегулирования. Но важно также уметь превращать конфликт в конструктивное действие управления, результатом которого будет улучшение качественных параметров конфликтующих сторон (систем), их лучшая управляемость и оптимальное взаимодействие с действительностью.

**Заключение**

Среди множества черт характер индивида некоторые выступают как ведущие, другие как второстепенные, обусловленные развитием ведущих свойств, при этом они могут и гармонировать, и резко контрастировать с ведущими свойствами, что образует цельные или более противоречивые характеры. жизни характер человека проявляется в самых различных видах его деятельности, придавая поведению целенаправленность, настойчивость, а человеку - стремление добиваться успехов. Индивидуальные различия в характерах людей касаются сочетания и степени развитости у человека различных волевых, деловых и коммуникативных черт характера.

Поскольку таких черт у человека довольно много, не менее, чем несколько десятков, постольку индивидуальные различия в характерах людей бывают довольно значительными. Они зависят и от общества, в котором родился, жил и воспитывался данный человек, и от его семьи, и от того, где он учился, от коллективов, в которых он трудился, и от отдельных людей, с которыми он встречался и общался в течение жизни.

Индивидуальные различия в характерах отмечаются уже в детстве к концу раннего возраста и далее постепенно увеличиваются.

Динамическая характеристика психической деятельности не имеет самодовлеющего, формального характера; она зависит от содержания и конкретных условий деятельности, от отношения индивида к тому, что он делает, и к тем условиям, в которых он находится. Темпы моей деятельности будут, очевидно, различными в том случае, когда направление ее вынужденно идет вразрез с моими склонностями, интересами, умениями и способностями, с особенностями моего характера, когда я чувствую себя в чужом мне окружении, и в том случае, когда я захвачен и увлечен содержанием моей работы и нахожусь в созвучной мне среде.

Живость, переходящая в игривую резвость или развязанность, и размеренность, даже медлительность движений, принимающая характер степенности или величавости в мимике, в пантомимике, в осанке, походке, повадке человека, обусловлены многообразнейшими причинами, вплоть до нравов той общественной среды, в которой живет человек, и общественного положения, которое он занимает. Стиль эпохи, образ жизни определенных слоев обуславливает в известной мере и темпы, вообще динамические особенности поведения представителей этой эпохи и соответствующих слоев.

Идущие от эпохи, от общественных условий динамические особенности поведения не снимают, конечно, индивидуальных различий в темпераменте различных людей и не упраздняют значения их органических особенностей. Но, отражаясь в психике, в сознании людей, общественные моменты сами включаются во внутренние индивидуальные их особенности и вступают во внутреннюю взаимосвязь со всеми прочими их индивидуальными особенностями. В реальном образе жизни конкретного человека, в динамических особенностях его индивидуального поведения тонус его жизнедеятельности и регуляции указанных особенностей, которая исходит из общественных условий (темпов общественно - производственной жизни, нравов, быта, приличий и т.п.), образуют неразложимое единство иногда противоположных, но всегда взаимосвязанных моментов. Регуляция динамики поведения, исходящая из общественных условий жизни и деятельности человека, может, конечно, иногда затронуть лишь внешнее поведение, не затрагивая еще саму личность, ее темперамент; при этом внутренние особенности темперамента человека могут находиться и в противоречии с динамическими особенностями поведения, которого он внешне придерживается. Но, в конечном счете, особенности поведения, которого длительно придерживается человек, не могут не наложить раньше или позже своего отпечатка – хотя и не механического, не зеркального, а иногда даже компенсаторно-антагонистического – на внутренний строй личности, на ее темперамент.

В последние годы в конфликтологии в целом выходит много публикаций, посвященных управлению конфликтами, не затихают споры вокруг этого вопроса и в социальной психологии. Прочно закрепляются термины инициированный, управляемый, контролируемый, планируемый, организованный, проектируемый и другие конфликты. Социальным психологам такая форма практической работы с группами известна еще с 30-х годов XX столетия, с так называемого метода «взрыва» группы, успешно применявшегося А.С. Макаренко для смены негативных неформальных лидеров в молодежных группах.

Именно с того времени хорошо известна и высокая трудоемкость, и рискованность подобного рода методов. Но сколько бы такие технологии управляемых конфликтов ни разрабатывались, они всегда остаются очень сложными даже для единичного применения, а тем более невозможными для широкого использования. И это к лучшему, ибо здесь остро встают не только узкопрофессиональные вопросы, но и прежде всего этические: о моральном праве организатора (а сейчас уже говорят «проектировщика») провоцировать конфликтную ситуацию и включать в нее различных людей, фактически манипулируя ими. Но этические вопросы обычно решаются в угоду профессиональным, хотя ни в коем случае при этом нельзя снимать вопрос об ответственности за негативные последствия проектируемых конфликтов. А они реальны и опасны, как на личностном, так и на групповом уровнях.

Говоря о специфике межличностного анализа конфликта, нельзя не затронуть вопрос о значимости ситуационного подхода. Для конкретного человека конфликт не является абстрактным явлением, он всегда конкретен, опосредствован личностями, группой, ситуацией и тем самым не повторяется из ситуации в ситуацию, а по-своему единичен и уникален в каждой конкретной ситуации.

**Список использованной литературы**

1. Агеев B.C., Сыродеева А.А. Интегративные процессы в межгрупповом взаимодействии // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 14. Психология. 1984. № 2. С. 11-20.
2. Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы, М.. 1990.
3. Андреева Г.М. Социальная психология. М.: Аспект Пресс, 2000.
4. Анцупов А.Я. Конфликтология.-М.: Юнити-Дана, 2002.
5. Анцупов А.Я., Малышев А.А. Введение в конфликтологию. М.: МАУП, 1996. – 551 с. – С. 396.
6. Барлас Т.В. От конфликтов к обретению Я. //Популярная психология М.: Academia, 1997
7. Бобнев М.И. Социальные нормы и регуляция поведения. М., 1975.
8. Борожин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! Новосибирск, 19S9.
9. Вишневская А.В. Конфликтология. М., 2003.
10. Головаха Е.И. Структура групповой деятельности. Социально-психологический анализ. Киев: Наукова думка, 1979.
11. Гришина Н.В. Психология конфликта. СПб.: Питер, 2000. – 456 с. – С. 74.
12. Динамика социально-психологических явлений в изменяющемся обществе. /Отв. ред. А.Л. Журавлев. М.: Институт психологии РАН, 1996.
13. Донцов А.И. Личность в группе: проблема сплоченности // Социальная психология: Хрестоматия / Сост. Е.П. Белинская, О.А. Тихомандрицкая. М.: Аспект Пресс, 2003. – 475 с.
14. Донцов А.И. Психология коллектива: Методологические проблемы исследования. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1984. С. 39-61.
15. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. СПб.: Питер, 2001.
16. Ермаков П.Н., Терехин В.А. Способ прогнозирования эффективности совместной деятельности на основе сочетания членов группы с разной функциональной латерализацией. // Методики социально-психологической диагностики личности и группы. М., 1990. С. 128-135.
17. Журавлев А.Л. Психология совместной деятельности в условиях организационно-экономических изменении. Дисс. д-ра психол. наук. М., 1999.
18. Журавлев А.Л. Роль системного подхода в исследовании психологии коллектива. // Психол. журн. I9S8. Т. 9. № 6. С. 53-64.
19. Журавлев А.Л. Совместная деятельность как объект социально-психологического исследования. // Совместная деятельность: методология, теория, практика. /Отв. ред. А.Л. Журавлев, П.Н. Шихирев, Е.В. Шорохова. М.: Наука, I988. С. 19-36.
20. Коллектив и личность. /Под ред. К.К. Платонова, О.И. Зотовой, Е.В. Шороховой М.: Наука, 1975.
21. Кон И.С. Дружба. М., 1987.
22. Кон И.С. Психологии ранней юности. М., 1989.
23. Кричевский Р.Л. Проблема межличностной совместимости в зарубежной социальной психологии. // Вопросы психологии. 1975. № 5.
24. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Психология малой группы: теоретический и прикладной аспекты. М.: Изд-во МГУ, 1991.
25. Куликов В., Гительмайер Р. Приборы в социально-психологическом исследовании. Иваново, 1985. С. 1-12.
26. Куницына В.Н., Казарнова Н.В., Погольша В.М. Межличностное общение. Учебник для ВУЗов. СПб., 2001.
27. Майерс Д. Социальная психология. М., 1997.
28. Мастенбрук У. Переговоры. Калуга, 1993.
29. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М.: Инфра-М, 1996.
30. Методики социально-психологического исследования личности и малых групп. / Отв. ред. А.Л. Журавлев, Е.В. Журавлева. М. - 1995. С. 154-161.
31. Методы социальном психологии. / Под ред. Е.С. Кузьмина, В.Е. Семенова. Л., 1977. С. 161- I65.
32. Наконечная О.В., Шевчук Г.А., Шевчук А.С. Психологические детерминанты конфликтности подростков // Ярославский Педагогический вестник, 09.09.2005.
33. Обозов Н.Н Психология межличностных отношений. Киев: Издательство «Лыбедь». 1990.
34. Обозов Н.Н., Обозова А.Н. Три подхода к исследованию психологической совместимости. // Вопросы психологии. 1981. № 6. С. 91-101
35. Обозов Н.Н. Межличностные отношения. Л.: ЛГУ, 1979.
36. Пайке Э., Маслач К. Практикум по социальной психологии. СПб.: Изд-во «Питер», 2000.
37. Платонов К.К. Краткий словарь системы психологических понятии М.: Изд-во «Высшая школа», 1981.
38. Позняков В.П. Психологии малых групп // Современная психология; Справочное руководство / Отв. рея. В.Н. Дружинин. М.: Инфра-М, 1999. С. 524-532.
39. Позняков В.П. Психологические отношения субъектов экономической деятельности. М.: Изд-во «Институт психологии РАН». 2000.
40. Позняков В.П. Социально-психологические отношения в трудовом коллективе в условиях изменения форм собственности. // Совместная деятельность: методы исследования и управления. М.: ИП РАН. 1992. С. 140-165.
41. Попова Т.Е., Бобрешова И.П., Чувашова Т.А. Конфликтология: Методические указания по изучению дисциплины. Краткий конспект лекций. – Оренбург: ГОУ ОГУ, 2004. – 51 с.
42. Психологическая теория коллектива / Под ред. А.В Петровского. М.: Педагогика, 1979.
43. Психология совместной жизнедеятельности малых групп и организаций / Отв. ред. А.Л. Журавлев. Е.В. Шорохова. М.: Изд-во «Социум», «Институт психологии РАН», 2001.
44. Рояк А.А. Психологический конфликт и особенности индивидуального развития ребенка. М.: Педагогика, 1988. – С. 46.
45. Рудестам К. Групповая психотерапия. М., 1997.
46. Рукавишников А.А. Опросник межличностных отношений. Ярославль: Психодиагностика, 1992.
47. Сетров М.И. Организация биосистем. Л.. 1971.
48. Совместная деятельность в условиях организационно-экономических изменении. / Отв. ред. А.Л. Журавлев. М., 1997.
49. Совместная деятельность: методология, теория, практика. / Отв. ред. А.Л. Журавлев, П.Н. Шихирев, Е.В. Шорохова. М.: Наука, 1988.
50. Сорокун П.А. Основы психологии. Псков: ПГПУ, 2005. – 312 с.
51. Соснин В.А. Автономные рабочие группы: теория и практика метод» в исследованиях западной организационной психологии. // Психологич. журн. Т. 11. 1990. № 6. С. 28-37.
52. Социальная психология / Под ред. А.Л. Журавлева. М., 2002.
53. Социальная психология в трудах отечественных психологов. СПб.: Изд-во «Питер», 2000.
54. Социально-психологические проблемы бригадной формы организации труда / Отв. ред. Е.В. Шорохова, А.Л. Журавлев. М: Наука, 19S7.
55. Социально-психологические проблемы производственного коллектива / Отв. ред. Е.В. Шорохова и др. М.: Наука, 1983.
56. Социально-психологический климат коллектива: теория и методы изучения / Отв. ред. Е.В. Шорохова, О.И. Зотова. М.: Наука, 1979.
57. Социальные конфликты в современной России. М.: УРСС, 1999.
58. Теории личности / Под ред. Б.В. Зейгарник. СПб.: Питер, 1999. – 454 с. – С. 176.
59. Уманский Л.И. Методы экспериментального исследования социально-психологических феноменов. // Методология и методы социально» психологии. М.: Наука, 1977. С. 77-86.
60. Уманский Л.И. Психология организаторской деятельности школьников. М., 1980.

**Приложение**

