СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

ГЛАВА 1. ПОНЯТИЕ КОНФЛИКТА, ЕГО СУЩНОСТЬ 5

1.1 Определение конфликта 5

1.2. Основные типы конфликтов. 9

1.3. Поведение в конфликтах 15

1.4.Методы преодоления конфликтов 32

1.5.Стресс и его особенности. 38

ГЛАВА 2.ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ 43

2.1. Характеристика исследуемого предприятия 43

2.2. Диагностика предрасположенности менеджеров к конфликтному поведению(по К.Томасу) 49

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 60

ЛИТЕРАТУРА 63

### **ВВЕДЕНИЕ**

Сегодня никому не надо доказывать, что проблема, связанная с изучением конфликтов имеет право на существование. К проблемам возникновения и эффективного разрешения конфликтов, проведения переговоров и поиска согласия проявляют огромный интерес не только профессиональные психологи и социологи, но и политики, руководители, педагоги, социальные работники, словом все те, кто в своей практической деятельности связан с проблемами взаимодействия людей.

Этот все возрастающий интерес в немалой степени связан с ростом напряженности в разных сферах социального взаимодействия, с острой потребностью и различных общественных структур и отдельных людей практической помощи в разрешении конфликтов.

Наше общество оказалось не подготовленным к этой сложной ситуации. Ориентация на «бесконфликтное» развитие делало проблематику конфликтов не перспективной. Это привело не только к ее фактическому исключению из области ее научного исследования, но и к тому, что в обществе не сформировались механизмы работы с конфликтами. Попытки копирования опыта зарубежных конфликтологов, особенно в области социальных и производственных проблем не рассчитанного на универсальное приложение в любых социокультурных условиях оказываются малоуспешными.

В какой-то мере это противоречие – осознание необходимости научного осмысления и практической работы с конфликтами и неготовности к ней касается и психологов. В тоже время проблема конфликта является фундаментальной для психологической науки. Во многих теоретических подходах психологические конфликты, их характер и содержание становятся основой объяснительных моделей личности. Противоречия, конфликты, кризисы, переживаемые человеком являются источником развития личности, определяют ее конструктивный или деструктивный жизненный сценарий.

Не меньшую роль они играют и в социальной жизни человека, как в его интерперсональных отношениях, так и в межгрупповом взаимодействии. Таким образом, проблема конфликта проходит через разные области психологического знания. Нет необходимости говорить о том практическом интересе, который связан с работой с конфликтами.

Не маловажное значением имеет умение управлять конфликтами в организации. Основную роль в этом играют менеджеры различного уровня и от того на сколько они подготовлены к поведению в конфликтных ситуациях под час зависит успешная работа этой организации. Таким образом, изучение предрасположенности менеджеров к различным типам поведения в конфликтной ситуации на сегодняшний день является актуальной задачей.

Это и послужило основанием выбора темы для дипломной работы.

### **ГЛАВА 1. ПОНЯТИЕ КОНФЛИКТА, ЕГО СУЩНОСТЬ**

### **1.1 Определение конфликта**

Воспоминания о конфликтах, как правило, вызывают неприятные ассоциации: угрозы, враждебность, непонимание, попытки, порой без­надежные, доказать свою правоту, обиды. В результате сложилось мнение, что конфликт - всегда явление негативное, нежелательное для каждого из нас, а в особенности для руководителей, менеджеров, так как им приходится сталкиваться с конфликтами чаще других. Конфликты рассматриваются как нечто такое, чего по возможности следует избегать.

Представители ранних школ управления, в том числе сторонники школы человеческих отношений, считали, что конфликт - это при­знак неэффективной деятельности организации и плохого управле­ния. В наше время теоретики и практики управления все чаще скло­няются к той точке зрения, что некоторые конфликты даже в самой эффективной организации при самых лучших взаимоотношениях не только возможны, но и желательны. Надо только управлять конф­ликтом. Роль конфликтов и их регулирования в современном обще­стве столь велика, что во второй половине XX в. выделилась специ­альная область знания — конфликтология. Большой вклад в ее раз­витие внесли социология, философия, политология и, конечно, психо­логия.

Конфликты возникают практически во всех сферах человеческой жизни. Мы же подробнее остановимся на тех, которые происходят в организациях.

Что же такое конфликт?

Существуют различные определения конфликта, но все они под­черкивают наличие противоречия, которое принимает форму разно­гласий. если речь идет о взаимодействии людей.

**Конфликт** (лат. conflictus - столкновение) - столкновение про-тивоположнонаправленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия.

Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в основе их всегда лежит отсутствие согласия. Поэтому определим конфликт как *отсутствие согласия* между двумя или более сторонами - лица­ми или группами.

Наблюдения показывают, что 80 процентов конфликтов возникает по­мимо желания их участников. Происходит это из-за особенностей нашей психики и того, что большинство людей либо не знает о них, либо не придает им значения.

Главную роль в возникновении конфликтов играют так назы­ваемые **конфликтогены** - слова, действия (или бездействия), способ­ствующие возникновению и развитию конфликта, то есть - приводя­щие к конфликту непосредственно.

Коварную суть конфликтогенов можно объяснить тем, что мы гораздо более чувствительны к словам других, нежели к тому, что говорим сами. Есть такой афоризм: "Женщины не придают никако­го значения своим словам, но придают огромное значение тому, что слышат сами". На самом деле этим грешим все мы, а не только представительницы прекрасного пола.

Эта особая чувствительность относительно обращенных к нам слов происходит от желания защитить себя, свое достоинство от возможного посягательства. Но мы не так бдительны, когда дело касается достоинства других, и поэтому не так строго следим за своими словами и действиями (то есть, не особенно задумываясь, "за­пускаем на орбиту" своих взаимоотношений с окружающими нас людьми различные конфликтогены).

Однако сам по себе "одиночный" конфликтоген не способен, как правило, привести к конфликту. Должна возникнуть "цепочка конф­ликтогенов" — их, так называемая, эскалация.

**Эскалация конфликтогенов** - на конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто макси­мально сильным среди всех возможных.

Какова же общая схема этого процесса "обмена любезностями"? Все происходит до невозможного просто. Получив в свой адрес кон­фликтоген, "пострадавший" хочет компенсировать свой психологи­ческий проигрыш, поэтому испытывает желание избавиться от воз­никшего раздражения, ответив "обидой на обиду". При этом ответ должен быть не слабее, и для уверенности он делается с "запасом". Ведь трудно удержаться от соблазна проучить обидчика, чтоб впредь не позволял себе подобного. В результате сила конфликтогенов стре­мительно нарастает.

Безусловно, требованиям высокой морали отвечает умение сдер­жаться, а еще лучше - простить обиду. Однако число желающих "подставить другую щеку" не множится.

Выделяют три основных типаконфликтогенов:

- стремление к превосходству;

- проявления агрессивности;

- проявления эгоизма.

Как избежать конфликтогеновв процессе общения и взаимо­действия с другими людьми?

1. Необходимо твердо помнить, что *всякое наше неосторожное высказывание* в силу эскалации конфликтогенов *может привести к конфликту.*

*2.* Необходимо *проявлять эмпатию к* собеседнику (представьте, как отзовутся в его душе ваши слова, действия).

Отсутствие согласия обусловлено наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и т. д. Однако оно, как уже отмечалось, не всегда выражается в форме явного столк­новения, конфликта. Это происходит только тогда, когда суще­ствующие противоречия, разногласия нарушают нормальное взаи­модействие людей, препятствуют достижению поставленных це­лей. В этом случае люди просто бывают вынуждены каким-либо образом преодолеть разногласия и вступают в открытое конфлик­тное взаимодействие. В процессе конфликтного взаимодействия его участники получают возможность выражать различные мне­ния, выявлять больше альтернатив при принятии решения, и имен­но в этом заключается важный позитивный смысл конфликта. Сказанное, конечно, не означает, что конфликт всегда носит поло­жительный характер.

Если конфликты способствуют принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений, то их называют **функциональными (конструктивными).** Конфликты, препятствующие эффективному вза­имодействию и принятию решений, называют **дисфункциональными (деструктивными).** Так что нужно не раз и навсегда уничтожить все условия для возникновения конфликтов, а научиться правильно ими управлять. Для этого надо уметь анализировать конфликты, пони­мать их причины и возможные последствия.

Конфликты могут быть **реалистическими (предметными)** или **нереалистичес­кими (беспредметными).**

**Реалистические** конфликты вызваны неудовлетворением опре­делённых требований участников или несправедливым, по мнению одной или обеих сторон, распределением между ними каких-либо преимуществ и направлены на достижение конкретного результата.

**Нереалистические** конфликты имеют своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, то есть острое конфликтное взаимодействие становится здесь не сред­ством достижения конкретного результата, а самоцелью.

Начавшись как реалистический, конфликт может превратить­ся в нереалистический, например, если предмет конфликта чрезвычайно значим для участников, а они не могут найти приемлемое решение, справиться с ситуацией. Это повышает эмоциональную напряженность и требует освобождения от накопившихся отрица­тельных эмоций.

Нереалистические конфликты всегда дисфункциональны. Их гораздо сложнее урегулировать, направить по конструктивному руслу. Надежный способ профилактики подобных конфликтов в органи­зации — создание благоприятной психологической атмосферы, по­вышение психологической культуры руководителей и подчиненных, овладение приемами саморегуляции эмоциональных состояний в общении.

### **1.2. Основные типы конфликтов.**

Существуют два основных типа конфликтов - внутриличностный и межличностный (хотя некоторые авторы увеличивают это число до четырех, шести и более). Необходимо четко различать, что конфликт у чело­века может быть, если не с самим собой, то с окружающими - и здесь, как говорится, третьего не дано.

**Внутриличностный конфликт** - состояние неудовлетвореннос­ти человека какими-либо обстоятельствами его жизни, связанное с наличием у него противоречащих друг другу интересов, стремлений, потребностей, порождающих аффекты и стрессы.

Здесь участниками конфликта являются не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности, часто кажу­щиеся или являющиеся несовместимыми: потребности, мотивы, цен­ности, чувства и т. п. "Две души живут в моей груди..." - писал Гете. И этот конфликт может быть функциональным или дисфункциональным в зависимости от того, как и какое решение примет человек и примет ли его вообще. Буриданов осел, например, так и не смог выбрать одну из двух совершенно одинаковых охапок сена, чем обрек себя на голодную смерть. Порой в жизни, не решаясь сделать выбор, не умея решать внутриличностные конфликты, мы уподобля­емся Буриданову ослу.

Внутриличностные конфликты, связанные с работой в орга­низации, могут принимать различные формы. Одна из наиболее рас­пространенных — это **ролевой конфликт,** когда различные роли че­ловека предъявляют к нему противоречивые требования. Например, будучи хорошим семьянином (роль отца, матери, мужа, жены и т. п.), человек должен вечера проводить дома, а положение руководителя может обязать его задержаться на работе. Или заведующий секцией в книжном магазине дал продавцу указание определенным образом расставить книги, а товаровед в то же самое время - произвести учет наличия и состояния определенной категории литературы. Причи­ной первого конфликта является рассогласование личных потребно­стей и требований производства, а второго - нарушение принципа единоначалия. Внутренние конфликты могут возникать на произ­водстве вследствие перегруженности работой или, напротив, отсут­ствия работы при необходимости находиться на рабочем месте.

**Межличностный конфликт** - трудноразрешимое противоречие, возникающее между людьми и вызванное несовместимостью их взгля­дов, интересов, целей, потребностей.

В организациях данный тип конфликта проявляется по-разно­му. Многие руководители считают, что единственной его причиной является несходство характеров. Действительно, встречаются люди, которым из-за различий в характерах, взглядах, манере поведения очень непросто ладить друг с другом. Однако более глубокий анализ показывает, что в основе таких конфликтов, как правило, лежат объек­тивные причины. Чаще всего - это борьба за ограниченные ресурсы:

материальные средства, производственные площади, время использо­вания оборудования, рабочую силу и т. д. Каждый считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не другой. Конфликты возникают между руководителем и подчиненным, например, когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требова­ния, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу.

Можно выделить несколько основных причин конфликтов в организациях.

**Распределение ресурсов.** Даже в самых крупных и богатых организациях ресурсы всегда ограничены. Необходимость распре­делять их практически неизбежно ведет к конфликтам. Люди всегда хотят получать не меньше, а больше, и собственные потребности все­гда кажутся более обоснованными.

**Взаимозависимость задач.** Возможность конфликтов существует везде, где один человек (или группа) зависит от другого человека (или группы) в выполнении задачи.

Например, директор книготоргового предприятия может объяс­нить низкий уровень продажи книжной и полиграфической продук­ции пассивностью в работе маркетинговой службы предприятия. Руководитель маркетинговой службы может в свою очередь винить отдел кадров в том, что не приняты новые работники, в которых так нуждается его подразделение.

Несколько инженеров, занятых разработкой одного изделия, могут обладать разным уровнем профессиональной квалификации. В этом случае специалисты более высокой квалификации могут быть недовольны тем, что слабые инженеры тормозят выполнение работы, а последние недовольны тем, что от них требуют невозмож­ного. Взаимосвязанность задач при неравных возможностях приво­дит к конфликту.

**Различия в целях.** Вероятность этих конфликтов в организа­циях возрастает по мере увеличения организации, когда она раз­бивается на специализированные подразделения. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве более разнообразной про­дукции, исходя из спроса (потребностей рынка); при этом производ­ственные подразделения заинтересованы в увеличении объема выпуска продукции при минимальных затратах, что обеспечивается выпуском простой однородной продукции. Отдельные работники тоже, как известно, преследуют собственные цели, не совпадающие с целя­ми других.

**Различия в способах достижения целей.** У руководителей и непосредственных исполнителей могут быть разные взгляды на пути и способы достижения общих целей, то есть при отсутствии противоречивых интересов. Даже, если все хотят повысить произ­водительность труда, сделать работу более интересной, о том, как это сделать, люди могут иметь разные представления. Проблему можно решить по-разному, и каждый считает, что его решение са­мое лучшее.

**Неудовлетворительные коммуникации.** Конфликты в организа­циях очень часто связаны с неудовлетворительными коммуникациями. Неполная или неточная передача информации или отсутствие необ­ходимой информации вообще является не только причиной, но и дисфункциональным следствием конфликта. Плохая коммуника­ция препятствует управлению конфликтами.

**Различия в психологических особенностях** — еще одна причина возникновения конфликтов: как уже говорилось, не следует считать ее основной и главной, но игнорировать роль психологических осо­бенностей тоже нельзя. Каждый нормальный человек обладает оп­ределенным темпераментом, характером, потребностями, установка­ми, привычками и т. д. Каждый человек своеобразен и уникален. Порой психологические различия участников совместной деятельно­сти столь велики, что мешают ее осуществлению, повышают вероят­ность возникновения всех типов и видов конфликтов. В этом случае можно говорить о психологической несовместимости. Вот почему в настоящее время менеджеры все большее внимание уделяют подбору и формированию "слаженных команд".

Некоторые специалисты-психологи считают, что существуют конфликтные типы личности, но об этих типах пойдет речь далее.

Для того чтобы понять сущность конфликта, а затем и эффек­тивно разрешить его, необходимо в первую очередь установить при­чины конфликта. Сложность здесь заключается в том, что истинные причины нередко маскируются, ибо могут охарактеризовать инициа­тора конфликта не с лучшей стороны. Кроме того, затянувшийся конфликт (не являющийся к тому же конструктивным) втягивает в свою орбиту все новых и новых участников, расширяя и список про­тиворечивых интересов, что объективно затрудняет нахождение ос­новных причин.

Опыт разрешения конфликтов показывает, что большую помощь в этом оказывает владение формулами конфликта.

Итак,формула первая:

**Конфликтная ситуация + Инцидент =- Конфликт.**

Рассмотрим суть входящих в формулу составляющих.

**Конфликтная ситуация -** это накопившиеся противоречия, со­держащие *истинную причину* конфликта.

**Инцидент** — это стечение обстоятельств, являющихся *поводом* для конфликта.

**Конфликт** - это *открытое противостояние* как следствие вза­имоисключающих интересов и позиций.

Из формулы наглядно видно, что конфликтная ситуация и ин­цидент независимы друг от друга, то есть ни одно из них не является следствием или проявлением другого.

Разрешить конфликт - значит:

1. Устранить конфликтную ситуацию.

2. Исчерпать инцидент.

Практика показывает, что в жизни много случаев, когда конф­ликтную ситуацию устранить невозможно по объективным причи­нам. Из формулы конфликта следует: чтобы избежать конфликта, следует проявлять максимальную осторожность, не создавать инци­дента.

К сожалению, на практике в большинстве случаев дело ограни­чивается лишь исчерпанием инцидента.

Вторая формула конфликта:

**Конфликтная ситуация + Конфликтная ситуация + ... = Конфликт.**

Сумма двух (или более) конфликтных ситуаций приводит к конфликту.

При этом конфликтные ситуации являются независимыми, не вытекающими одна из другой.

Данная формула дополняет первую (здесь каждая из конфлик­тных ситуаций своим проявлением играет роль инцидента для дру­гой. Разрешить конфликт по этой формуле — значит устранить каж­дую из конфликтных ситуаций.

Во многих конфликтах можно обнаружить не одну конфликт­ную ситуацию или найти несколько вариантов ее формулировки.

Именно по этой причине ключевую роль в разрешении конф­ликта играет умение правильно определить и сформулировать конф­ликтную ситуацию.

Важно помнить, что *конфликтная ситуация — это диагноз бо­лезни, имя которой "конфликт". Только правильный диагноз дает надежду на исцеление.* Для того чтобы сделать эту процедуру наибо­лее эффективной, существуют правила:

1. Конфликтная ситуация - это то, что необходи­мо устранить.

2. Конфликтная ситуация всегда возникает раньше конфликта.

3. Формулировка должна подсказывать, что делать.

4. Задавайте себе вопросы "почему?" до тех пор, пока не докопа­етесь до первопричины, из которой проистекают другие.

5. Сформулируйте конфликтную ситуацию своими словами, по возможности не повторяя слов из описания конфликта.

6. В формулировке обойдитесь минимумом слов. Еще Будда сказал: "Истинная победа та, когда никто не чув­ствует себя побежденным".

### **1.3. Поведение в конфликтах**

На поведение людей в конфликтах влияет процесс научения. При затяжном конфликте оппоненты обычно хорошо друг друга изуча­ют и начинают уже предпринимать те или иные действия, ориенти­руясь на особенности характера, типичные эмоциональные реакции, **то** есть могут достаточно хорошо прогнозировать действия противо­положной стороны. Это позволяет им расширить сферу применяе­мых тактик и стилей поведения с "коррекцией" на особенности оп­понента. Таким образом, действия оппонентов становятся в извест­ной мере взаимообусловленными, что позволяет оказывать на них влияние.

Существование перечисленных в предыдущей лекции источни­ков или причин конфликтов увеличивает вероятность их возникно­вения, однако, даже при большой возможности конфликта стороны могут не захотеть вступить в конфликтное взаимодействие. Иногда потенциальные выгоды от участия в конфликте не стоят затрат. Вступив же в конфликт, как правило, каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения, достигнута ее цель и мешает другой стороне делать то же самое. Здесь необходимо управление конфликтом. В зависимости от того, насколько эффективным оно будет, последствия конфликта станут функциональными или дисфункциональными. Это в свою очередь повлияет на вероятность воз­никновения последующих конфликтов.

При эффективном управлении конфликтом его последствия могут играть положительную роль, то есть быть функциональными, способствовать в дальнейшем достижению целей организации.

Выделяют следующие основные **функциональные последствия конфликтов** для организации:

1. Проблема решается таким путем, который устраивает все стороны, и в результате люди чувствуют себя причастными к реше­нию важной для них проблемы.

2. Совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь.

3. Стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спор­ных вопросов и могут использовать его в будущем.

4. Эффективное разрешение конфликтов между руководителем и подчиненными разрушает так называемый "синдром покорности" — страх открыто высказывать свое мнение, отличное от мнения старших по должности.

5. Улучшаются отношения между людьми.

6. Люди перестают рассматривать наличие разногласий как"зло", всегда приводящее к дурным последствиям.

Основные **дисфункциональные последствия** конфликтов:

1. Непродуктивные, конкурентные отношения между людьми.

2. Отсутствие стремления к сотрудничеству, добрым отношениям.

3. Представление о противоположной стороне как о "враге", о сво­ей позиции - как об исключительно положительной, о позиции оппо­нента - только как об отрицательной.

4. Сворачивание или полное прекращение взаимодействия с противоположной стороной, препятствующее решению произ­водственных задач.

5. Убеждение, что "победа" в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы.

6. Чувство обиды, неудовлетворенности, плохое настроение, те­кучесть кадров.

Различают структурные (организационные) и межличностные способы управления конфликтами.

**1. Четкая формулировка требований.** Одним из лучших мето­дов управления, предотвращающих дисфункциональные конфликты, является разъяснение требований к результатам работы каждого конкретного работника и подразделения в целом; наличие ясно и однозначно сформулированных прав и обязанностей, правил выпол­нения работы.

**2. Использование координирующих механизмов.** Строгое со­блюдение принципа единоначалия облегчает управление большой группой конфликтных ситуаций, так как подчиненный знает, чьи распоряжения он должен выполнять. Если у работников есть раз­ногласия по какому-либо производственному вопросу, они могут обратиться к "третейскому судье" - их общему начальнику. В некото­рых сложных организациях создаются специальные интеграцион­ные службы, задачей которых служит увязка целей различных подразделений.

**3. Становление общих целей, формирование общих ценнос­тей.** Этому способствует информированность всех работников о политике, стратегии и перспективах организации, а также их осведомленность о состоянии дел в различных подразделениях. Очень эффективным оказывается формулирование целей органи­зации на уровне целей общества. Например, работники фирмы "Макдональдс" считают главной целью своего нелегкого труда - вкусно и быстро накормить американцев, имеющих ограниченные средства (а они составляют немалую часть общества). Осознание этой "социальной миссии" сплачивает коллектив, что, естественно, приводит к сокращению дисфункциональных конфликтов. К сожа­лению, мы пока еще не можем привести аналогичный пример из практики отечественных организаций.

Наличие общих целей позволяет людям понять, как им сле­дует вести себя в конфликтных ситуациях, превращая их в функ­циональные.

**4. Система поощрений.** Установление таких критериев эффек­тивности работы, которые исключают столкновение интересов раз­личных подразделений и работников. Например, если премировать работников службы техники безопасности за количество выявлен­ных нарушений правил безопасности, это приведет к нескончаемому дисфункциональному конфликту с производственными и эксплуата­ционными службами. Если поощрять всех работников за устранение выявленных нарушений, это приведет к снижению конфликтности и повышению безопасности.

Работа с конфликтами, конечно, не исчерпывается пере­численными методами. В соответствии с ситуацией могут быть най­дены и другие эффективные организационные методы управления конфликтами.

Управление конфликтами включает и межличностные способы разрешения конфликтных ситуаций.

Участники конфликтной ситуации оказываются перед необ­ходимостью выбора одной из трех принципиальных возможностей своих действий в сложившихся обстоятельствах. Известный россий­ский конфликтолог Н. В. Гришина описывает их следующим образом:

1. Путь "борьбы", направленный на то, чтобы всеми доступными средствами добиться желаемого.

2. Уход от конфликта.

3. Ведение переговоров с целью найти приемлемое решение воз­никшей проблемы.

Каждая из этих возможностей предполагает соответствующие стратегии поведения участников конфликта. Для описания страте­гий и тактик конфликтного взаимодействия на практике часто при­меняют двухмерную модель К. У. Томаса и Р. X. Килменна , которая была разработана ими в 1972 г

Сообразуясь с ситуацией, учитывая индивидуально-психоло­гические особенности участников конфликта, менеджер должен при­менять различные межличностные стили разрешения конфликтов, однако стратегия сотрудничества должна быть основной, так как именно она чаше всего делает конфликт функциональным. Тактика сотрудничества приводит к самым эффективным решениям при со­хранении дружеских отношений.

Психологами разработаны некоторые общие рекомендациипоуправлению конфликтами.

1. Знать, как развивается конфликт. Обычно он проходит несколько этапов:

а) возникновение разногласий;

б) возрастание напряженности в отношениях;

в) осознание ситуации как конфликтной хотя бы одним **из ее** участников;

г) собственно конфликтное взаимодействие, использование раз­личных межличностных стилей разрешения конфликтов, со­провождающееся возрастанием или понижением эмоциональной напряженности;

д) исход (разрешение) конфликта.

При рациональном поведении участников конфликт, проходя **все** этапы своего развития, может оставаться функциональным. Раз­решением конфликта в полном смысле является устранение про­блемы, породившей конфликтную ситуацию и восстановление нор­мальных отношений между людьми.

2. Определить скрытые и явные причины конфликта, определите, что действительно является предметом разногласий, претензий. По­рой сами участники не могут или не решаются четко сформулиро­вать главную причину конфликта.

3. Определить проблему в категориях целей, а не решений, про­анализировать только различные позиции, но и стоящие за ними интересы.

4. Сконцентрировать внимание на интересах, а не на позициях. Наша позиция - это то, о чем мы заявляем, на чем настаиваем, наша модель решения. Наши интересы — это то, что побудило нас принять данное решение. Интересы - это наши желания и заботы. Именно в них - ключ к решению проблемы.

5. Делать разграничения между участниками конфликта и возникшими проблемами. Поставьть себя на место оппонента (оппо­нентов). "Ваша проблема - не вина других", - утверждают известные американские специалисты по управлению конфликтами Р. Фишер и У. Юри. Будьте жестки по отношению к проблеме и мягки по отношению к людям.

6. Справедливо и непредвзято относится к инициатору кон­фликта. Не забывать, что за недовольством и претензиями, как правило, стоит достаточно существенная проблема, которая тяготит человека, доставляет ему беспокойство и неудобство.

7. Не расширять предмет конфликта, стараться сократить число претензий. Нельзя сразу разобраться во всех проблемах.

8. Придерживаться правила "эмоциональной выдержки". Осоз­навать и контролировать свои чувства. Учитывать эмоциональное состояние и индивидуальные особенности участников конфликта. Это препятствует перерастанию реалистических конфликтов в нере­алистические.

К самым распространенным психологическим конфликтам отно­сятся межличностные конфликты. Они охватывают практически все сферы человеческих отношений. Любой конфликт в конечном итоге так или иначе сводится к межличностному. Даже в межгосударствен­ных конфликтах происходят столкновения между лидерами или представителями государств. Поэтому знание особенностей межлич­ностных конфликтов, причин их возникновения и способов управле­ния ими является важной составляющей в профессиональной подго­товке любого специалиста.

Строгого определения межличностного конфликта, видимо, дать нельзя. Но когда мы говорим о таком конфликте, то нам сразу пред­ставляется картина противоборства двух человек на основе столкно­вения противоположно направленных мотивов.

Межличностные конфликты имеют свои отличительные особен­ности, которые сводятся к следующему.

1. В межличностных конфликтах противоборство людей происхо­дит непосредственно, здесь и сейчас, на основе столкновения **их** личных мотивов. Соперники сталкиваются лицом к лицу.

2. В межличностных конфликтах проявляется весь спектр извест­ных причин: общих и частных, объективных и субъективных.

3. Межличностные конфликты для субъектов конфликтного вза­имодействия являются своеобразным «полигоном» проверки характеров, темпераментов, проявления способностей, интел­лекта, воли и других индивидуально-психологических особен­ностей.

4. Межличностные конфликты отличаются высокой эмоциональ­ностью и охватом практически всех сторон отношений между конфликтующими субъектами.

5. Межличностные конфликты затрагивают интересы не только конфликтующих, но и тех, с кем они непосредственно связаны либо служебными, либо межличностными отношениями.

Межличностные конфликты, как уже отмечено выше, охватывают все сферы человеческих отношений.

Управление межличностными конфликтами можно рассматри­вать в двух аспектах — внутреннем и внешнем. Внутренний аспект предполагает применение технологий эффективного общения и ра­ционального поведения в конфликте. Внешний аспект отражает управленческую деятельность со стороны руководителя (менеджера) или другого субъекта управления по отношению к кон­кретному конфликту.

В процессе управления межличностными конфликтами важно учитывать их причины и факторы, а также характер межличностных отношений конфликтантов до конфликта, их взаим­ные симпатии и антипатии.

**Групповые конфликты** менее распространены в социальной прак­тике, чем межличностные, но они всегда более масштабны и тяжелы по своим последствиям. Каждый из нас на работе или в любом другом групповом взаимодействии может быть втянут в групповой конф­ликт. Опасность таких конфликтов заключается в том, что они часто возникают из-за амбиций лидеров, «экс-руководителей» и т. п.

Существуют и другие причины межгрупповых конфликтов.

Групповые конфликты представляют собой не что иное, как про­тивоборство, в котором хотя бы одна из сторон представлена малой социальной группой.

Такое противоборство возникает на основе столкновения проти­воположно направленных групповых мотивов. Исходя из сказанно­го, можно выделить два основных типа групповых конфликтов: кон­фликт «личность — группа» и конфликт «группа — группа».

Каждый из выделенных типов групповых конфликтов имеет свою специфику по основным признакам.

Конфликты между личностью и группой возникают в среде груп­повых взаимоотношений и отличаются некоторыми особенностями, которые следует учитывать в управлении этими конфликтами.

*Первая особенность* связана со структурой такого конфликта. Субъектом в нем, с одной стороны, выступает личность, а с другой — группа. Стало быть, конфликтное взаимодействие здесь происходит на основе столкновения личностных и групповых мотивов, а образы конфликтной ситуации представлены первым субъектом в индиви­дуальных взглядах и оценках, а вторым — в групповых.

*Вторая особенность* отражает специфику причин рассматривае­мого конфликта. А такие причины непосредственно связаны с поло­жением индивида в группе, которое характеризуется такими поняти­ями, как «позиция», «статус», «внутренняя установка», «роль», «групповые нормы».

*Позиция —* официальное, определяемое должностью положе­ние личности в группе.

*Статус —* реальное положение личности в системе внутри-групповых отношений, степень ее авторитетности. Статус мо­жет быть высоким, средним и низким.

*Внутренняя установка —* субъективное восприятие личностью своего статуса в группе.

*Роль —* нормативно заданный или коллективно одобряемый об­разец поведения личности в группе.

*Групповые нормы —* общие правила поведения, которых при­держиваются все члены группы.

Причины возникающих между личностью и группой конфликтов всегда связаны:

а) с нарушением ролевых ожиданий;

6) с неадекват­ностью внутренней установки статусу личности (особенно конфликтность личности с группой наблюдается при завышении у нее внут­ренней установке);

в) с нарушением групповых норм.

*Третья особенность* находит свое отражение в формах проявле­ния данного конфликта. Такими формами могут быть: применение групповых санкций; существенное ограничение или полное прекра­щение неформального общения членов группы с конфликтующим; резкая критика в адрес конфликтующего; эйфория со стороны конф­ликтующего и т. д.

В **межгрупповом конфликте** противоборствующими сторонами выступают группы (малые, средние или микрогруппы). В основе та­кого противоборства лежит столкновение противоположно направ­ленных групповых мотивов (интересов, ценностей, целей). В этом состоит одна из существенных особенностей таких конфликтов.

В процессе управления межгрупповыми конфликтами важно учи­тывать и некоторые другие их особенности.

Во-первых, следует определять специфику межгруппового конф­ликта по содержанию некоторых его структурных элементов. В част­ности, при анализе такого конфликта важно учитывать субъективное содержание образа конфликтной ситуации, который носит характер групповых взглядов, мнений, оценок. Характеристика типичного субъективного содержания конфликтной ситуации межгруппового конфликта сводится к трем явлениям:

*«Деиндивидуализация» взаимного восприятия.* Члены конфлик­тующих групп воспринимают друг друга по схеме «Мы — Они».

*Неадекватное социальное, групповое сравнение.* В групповых мнениях своя группа оценивается выше, а достоинства проти­воборствующей группы занижаются.

*Групповая атрибуция.* В этом случае позитивное поведение сво­ей группы и негативное поведение чужой группы объясняется внутренними причинами. А, соответственно, негативное пове­дение своей группы и позитивное поведение чужой объясняет­ся внешними обстоятельствами.

Во-вторых, специфика межгрупповых конфликтов отражается и в **их** классификации.

В-третьих, межгрупповые конфликты отличаются и по формам, в которых они проявляются и протекают. Такими формами являются

• забастовки;

• встречи лидеров;

• дискуссии;

• переговоры.

*Управление межгрупповыми конфликтами* При принятии управленческих решений по межгрупповым конфликтам важно учитывать не только особенности, но и функцииэтих конфликтов.

Классификация межгрупповых конфликтов

Таблица 1

|  |  |
| --- | --- |
| Вариант конфликта | Возможные причины |
| Руководство организации — персонал | Неудовлетворительные коммуникации; нарушение правовых норм; невыносимые условия труда; низкая заработная плата и т. п. |
| Администрация — профсоюзы | Нарушение трудового законодательства со стороны администрации; ' неудовлетворительные условия труда; низкая заработная плата и т. п. |
| Конфликт между подразделениями внутри организации | Взаимная зависимость по выполняемым задачам; распределение ресурсов; неудовлетворительные коммуникации; структурная перестройка |
| Конфликт между организациями | Наришение договорных обязательств; борьба за ресурсы, сферы влияния, рынки сбыта и т. п. |
| Конфликт между микрогруппами внутри коллектива | Противоположность интересов, ценностей, целей; амбиции лидеров |
| Конфликты между неформальными группами в обществе | Противоположность духовных интересов, ценностей; групповой экстремизм |

В этом плане следует иметь в виду такие функ­ции, как;

- сплочение группы, отстаивающей справедливые интересы;

- раскол группы, отстаивающей незаконные интересы;

* утверждение статуса личности в группе. Содержание управления межгрупповыми конфликтами отражено в табл. 2

Управление межгрупповыми конфликтами

Таблица 2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Л" П 11 | Этап управления | | Основное содержание управленческих действий |
| 1 | Прогнозирование конфликта | | Постоянное взаимодействие по всем коммуникационным каналам с внешними организациями; |
|  |  | работа с лидерами в микрогруппах внутри коллектива и внутри подразделений, входящих в структуры организации; анализ общественного мнения; знание ранних симптомов мсжгрупповых конфликтов в их латентной фазе (критические высказывания в адрес других групп, усиление идентификации «Мы» с акцентом на противопоставление «Они» и т. п.) | |
| 2 | Предупреждение конфликта | На основе углубленного анализа причин и факторов назревающего конфликта предпринять меры по их нейтрализации; активная работа с лидерами с целью обмена информацией о потенциальных соперниках; использование педагогических и административных мер по предупреждению мотивов зреющего конфликта | |
| 3 | Регулирование конфликта | Добиться признания реальности конфликта лидерами конфликтующих групп; легитимизация конфликта, установление норм и правил взаимодействия по решению конфликтных споров; институциация конфликта, создание соответствующих рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия; широкое применение технологий регулирования конфликта (см. табл. 4.2) | |
| 4 | Разрешение конфликта | Организация переговорного процесса по разрешению конфликта; заключение договора о согласовании интересов и позиций конфликтующих сторон | |

**Конфликты в сфере управления.** Одной из сложных сфер социальных отношений являются управ­ленческие отношения.

Они возникают в процессе осуществления функций управления в различных сферах социальной действительности — экономике, поли­тике, социальной и духовной жизни. Управленческие отношения складываются в любой социальной группе и организации. Управле­ние как один из самых сложных видов социальных отношений сопря­жено с множеством проблем и противоречий, которые создают пред­посылки для конфликтов в этой сфере.

В самом общем виде *управление* представляет собой целена­правленное регулирование социальных отношений в соответ­ствии с объективными законами.

Управление как сложный процесс включает в себя планирование, организацию, мотивацию и контроль деятельности социальных субъектов, которая сводится к обеспечению целенаправленной, скоорди­нированной работы, как отдельных участников совместного труда,так и трудовых коллективов в целом. В процессе такой работы инте­ресы субъектов социального взаимодействия не всегда совпадают, часто бывают противоположными, что и приводит к конфликтам.

Под конфликтами в сфере управления мы будем понимать кон­фликты, которые возникают в системах социального взаимо­действия субъектов и объектов управления.

Источником любого конфликта, в том числе и связанного с управ­лением, являются противоречия, которые при определенных услови­ях переходят в конфликт. Каждому виду и типу конфликта присущи свои противоречия, объективность которых обусловлена структурой и содержанием социального взаимодействия, его спецификой и усло­виями, в которых оно происходит.

Противоречия в сфере управленческих отношений весьма мно­гообразны и определяются некоторыми особенностями этих отно­шений. Среди множества управленческих противоречий, на наш взгляд, важно выделить основное, которое обусловливает другие противоречия, и так или иначе «присутствует» в них. Таким проти­воречием является противоречие между установленной системой групповых норм и административных правил в управленческой си­стеме с одной стороны, и потребностью всех субъектов управления иметь высокие статусы и выполнять такие роли, которые обеспечи­вали бы им свободу деятельности и реальную возможность для са­мовыражения — с другой.

Основным противоречием в сфере управления является про­тиворечие между бюрократическими правилами системы управления и потребностью к свободе действий и самовыраже­нию субъектов управления. Это основное противоречие позволяет выделить ряд других: про­тиворечия карьеры; противоречия подбора и расстановки кадров;

противоречия делегирования полномочий; противоречия, связанные с нарушением функций объектов управления и т. п.

Форм проявления конфликтов в сфере управления несколько. **Все** они связаны с объективным процессом дезорганизации в управлен­ческой деятельности.

*Дезорганизация —* это такое состояние управленческого взаи­модействия, при котором существующие групповые нормы, административно-бюрократические правила приходят в несо­ответствие с новыми условиями и факторами.

Состояние дезорганизации проявляется в **различных формах** борьбы между теми субъектами управления, которые отстаивают устаревшие формы управленческих отношений, и теми, кто выступа­ет за приведение их в соответствие с изменившимися условиями. В конечном итоге такая борьба переходит в конфликт, который мо­жет протекать в форме несогласия, напряженности и конфронтации.

*Несогласие —* это отказ определенных субъектов или объектов управления от предписанных шаблонов и норм поведения. Это неисполнение в той или иной мере своих обязанностей, легитимность которых в изменившихся условиях подвергается со­мнению. Несогласие как форма управленческого конфликта характеризу­ется сознательным нарушением согласованных действий, связанных с выполнением функций управления.

*Напряженность —* это более острая форма управленческого конфликта, затрагивающая устои существующей системы управления и характе­ризуется резким ростом сознательных нарушений в управленческих действиях со стороны различных субъектов управления.

*Конфронтация* — еще более глубокая форма управленческого конфликта, характеризуется жесткой конкуренцией на почве карьерных устремлений определенных субъектов управления и применением крайних средств и методов противоборства: организации групповых протестов, травли «инакомыслящих», подсиживаний, увольнения соперников - это самая острая форма управленческого кон­фликта, ведущая к расколу и ликвидации существующей сис­темы управления.

Непосредственными субъектами, деятельность которых связана с предупреждением и разрешением конфликтов в сфере управления, являются сами руководители. Причем главная рокь в этом процессе отводится руководителю того звена управления, в котором зреет или возник конфликт, либо руководителю высшего звена. В этом состоит одна из особенностей процесса предупреждения и разрешения управ­ленческих конфликтов.

В целях предупреждения управленческих конфликтов руководителю любого ранга важно наладить обратную связь со всеми звенья­ми управления, а также со всеми объектами управления. Это первое необходимое условие предотвращения конфликтов в управленческой деятельности. Вторым условием предупреждения конфликтов в сфе­ре управления является постоянная коррекция стиля, форм, средств методов управления с учетом конкретных условий.

Процесс управления организацией или другими социальными объектами носит многоуровневый характер. Как правило, в управлении выделяют высшее, среднее и низшее звенья. Каждое звено представлено своими субъектами управления. В частности, руководитель должен владеть различными формами воздействия на подчиненных:

• прямое воздействие (приказ, директива, указание, задание и т.п.);

• воздействие через мотивы (стимулирование потребностей и ин­тересов в целях желаемого поведения и деятельности);

• воздействие через систему ценностей (воспитание, образование, средства массовой информации);

• воздействие через окружающую социальную среду (изменение условий труда, статуса в организации, изменение системы взаи­модействия и т. п.).

Разрешение управленческих конфликтов в большинстве случаев зависит от высшего руководителя. Здесь часто срабатывает принцип «тот прав, у кого больше прав».

Но при этом важно знать, что существенную роль в обеспечении объективности принимаемых решений по управленческим конфликтам играют демократические механизмы (общественность, средства массо­вой информации и др.) и правовые гаранты (суды, прокуратура и др.).

### **1.4.Методы преодоления конфликтов**

Исследования по­казали, что любой конфликт в организации может быть быстро раз­решен, если менеджеру известны соответствующие методы. Но при этом менеджер обязательно должен рассмотреть характеристики конфликта: цели, мотивы, эмоциональные состояния оппонентов, осо­бенности развития противоборства и др. В психологических иссле­дованиях определены принципы, которыми следует руководствовать­ся при разрешении конфликта.

**1. *Разрешение конфликта с учетом сущности и содержания противоречия.*** В этом случае необходимо:

- отличить повод от истинной причины конфликта, которая неред­ко маскируется его участниками;

- определить его деловую основу;

- уяснить истинные, а не декларативные мотивы вступления людей в конфликт.

Разрешение конфликта существенно осложняется, если менед­жер сам является представителем одной из противоборствующих сторон. В этом случае ему трудно быть объективным и конфликт принимает публичный характер и выходит за рамки организации.

**2. *Разрешение конфликта с учетом его целей.*** Крайне важно быстро определить цели конфликтующих сторон, провести четкую границу между особенностями межличностного и делового взаимо­действия. Если личностные цели являются доминирующими, то це­лесообразно к оппоненту применить сначала меры воспитательного воздействия, выдвинуть определенные жесткие требования. Если один из оппонентов имеет более высокий ранг по отношению к другому, то ему следует указать на необходимость придерживаться определен­ных норм поведения.

**3. *Разрешение конфликта с учетом эмоциональных со­стояний.*** Если конфликт принял эмоциональный характер и со­провождается бурными реакциями, то целесообразно показать на конкретных примерах, как высокая напряженность влияет на ре­зультативность работы, как оппоненты теряют свою объектив­ность, как у них снижается критичность. Иными словами, необ­ходима разъяснительная беседа в спокойной и доверительной

обстановке.

**4. *Разрешение конфликта с учетом особенностей его участ­ников.* В** этом случае, прежде чем приступить к разрешению конф­ликта, необходимо разобраться в особенностях личности каждого (лишний аргумент в пользу психологического тестирования при при­еме на работу): отличаются ли они уравновешенностью, склонны ли к аффективному поведению, каковы их доминирующие черты харак­тера, выраженность темперамента и т. д. Это поможет не только правильно разобраться в мотивах поведения, но и выбрать верный тон в общении при разрешении конфликта.

***Разрешение конфликта с учетом его******динамики****.* Как было отмечено ранее, конфликт развивается по определенным стадиям. Естественно, для каждой из них существуют определенные формы его разрешения. Если на первых стадиях целесообразны беседы, убеждения, то на этапе бескомпромиссных столкновений необхо­димо применить все возможные меры, вплоть до административ­ных. Здесь также нужно определить выбор воздействия с учетом личностных особенностей конфликтующих и характера их дей­ствий.

Одним из эффективных методов преодоления конфликтов яв­ляется формирование в коллективе определенного общественного мнения о конфликтующих сторонах. Общественное мнение - очень мощный регулятор поведения людей (не случайно мы посвятили ему отдельную лекцию). Многие люди очень зависимы от отноше­ния окружающих, нуждаются в одобрении, поддержке. Конфликтуя, они могут оказаться в изоляции, что переживают очень болезненно, причем настолько болезненно, что готовы даже прекратить конф­ронтацию.

В психологических рекомендациях можно найти интерес­ный прием разрешения конфликтов - обращение к "третейско­му судье". Он может быть весьма эффективным, если оппоненты договорятся при взаимных обязательствах полностью подчинить­ся его решению. В качестве "третейского судьи" целесообразно выбирать наиболее авторитетного человека в коллективе, луч­ше всего, если таковым является сам менеджер. Для "третейс­кого судьи" очень важно суметь отделить предмет конфликта от его объекта, поэтому иногда целесообразно разрешить оппо­нентам давать эмоциональные оценки друг другу. Если конф­ликт держится на деловой основе, оппоненты от нее не перейдут на другие вопросы, в иных случаях оппоненты, начав с объекта, очень быстро перейдут на предмет, тем самым выдав истинные источники конфликта.

Теперь познакомимся еще с одним приемом преодоления кон­фликтов - объективизацией конфликта. Он является, пожалуй, наиболее действенным. Суть его состоит опять же в обращении к "третейскому судье", но "судья" должен вести себя несколько нео­бычно. Во-первых, разбор конфликта должен происходить в два этапа. Первый этап называется "откровенный разговор": оппо­нентам разрешается давать друг другу оценки, высказываться прак­тически как угодно, главное, чтобы они выговорились, а "судья" сумел отделить предмет конфликта от объекта. Второй этап -собственно объективизация. При разборе оппонентам уже не раз­решается давать эмоциональные оценки. Конфликт как бы рас­кладывается на составные части, каждый из оппонентов должен изложить свои версии и объяснение причин, без оценок другого оппонента. Отмечено наукой и подтверждено практикой, что если конфликт "разложить" на его составляющие, рассмотреть беспри­страстно каждое действие оппонентов, то он утрачивает эмоцио­нальную напряженность и превращается из эмоционального в де­ловой. У оппонентов "снимаются" ложные образы ситуации и друг друга, которые неизбежны при конфликте в силу пристрастности позиций, они начинают понимать ошибочность своих оценок и установок, устраняются психологические барьеры между оппонен­тами. А деловой конфликт разрешить значительно легче, чем эмо­циональный. В заключение - несколько слов о так называемых "конфликт­ных личностях".

**Конфликтная личность — демонстративный тип.**

1. Хочет быть в центре внимания.

2. Любит хорошо выглядеть в глазах других.

3. Его отношение к людям определяется тем, как они к нему

относятся.

4. Ему легко даются поверхностные конфликты, любуется сво­ими страданиями и стойкостью.

5. Хорошо приспосабливается к различным ситуациям.

6. Рациональное поведение выражено слабо. Налицо поведение

эмоциональное.

7. Планирование своей деятельности осуществляет ситуативно **и слабо** воплощает его в жизнь.

8. Кропотливой систематической работы избегает.

9. Не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаи­модействия чувствует себя неплохо.

10. Часто оказывается источником конфликта, но не считает себя таковым.

**Конфликтная личность — ригидный тип.**

1. Подозрителен.

2. Обладает завышенной самооценкой.

3. Постоянно требуется подтверждение собственной значимости.

4. Часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств.

5. Прямолинеен и негибок.

6. С большим трудом принимает **точку** зрения окружающих, **не** очень считается с их мнением.

7. Выражение почтения со стороны **окружающих воспринимает как** должное.

8. Выражение недоброжелательства **со** стороны окружающих воспринимается им как обида.

9. Малокритичен по отношению к своим поступкам. 10. Болезненно обидчив, повышенно чувствителен **по отношению к** мнимым или действительным несправедливостям.

**Конфликтная личность — неуправляемый тип.**

1. Импульсивен, недостаточно контролирует себя.

2. Поведение такого человека плохо предсказуемо.

З**.** Ведет себя вызывающе, агрессивно.

4. Часто в запале не обращает внимания на общепринятыенормы.

5. Характерен высокий уровень притязаний.

6. Несамокритичен.

7. Во многих неудачах, неприятностях склонен обвинять других.

8. Не может грамотно спланировать свою деятельность или последовательно претворить планы в жизнь.

9. Недостаточно развита способность соотносить **свои** поступ­ки с целями и обстоятельствами.

10. Из прошлого опыта (даже горького) извлекает мало пользы на будущее.

**Конфликтная личность — сверхточный тип.**

1. Скрупулезно относится к работе.

2. Предъявляет повышенные требования к **себе.**

3. Предъявляет повышенные требования к окружающим, при­чем делает это так, что людям, с которыми работает, кажется, что к ним придираются.

4. Обладает повышенной тревожностью.

5. Чрезмерно чувствителен к деталям.

6. Склонен придавать излишнее значение замечаниям окру­жающих.

7. Иногда вдруг порывает отношения с друзьями, знакомыми потому, что ему кажется, что его обидели.

8. Страдает от себя сам, переживает свои просчеты, неудачи, подчас расплачиваясь за них даже болезнями (бессонницей, головными болями и т.п).

9. Сдержан **во** внешних, особенно эмоциональных проявлениях. 10. Не очень хорошо чувствует реальные взаимоотношения в группе.

**Конфликтная личность - бесконфликтный тип.**

1. Неустойчив в оценках и мнениях.

2. Обладает легкой внушаемостью.

3. Внутренне противоречив.

4. Характерна некоторая непоследовательность поведения.

5. Ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях.

6. Недостаточно хорошо видит перспективу.

7. Зависит от мнения окружающих, особенно лидеров.

8. Излишне стремится к компромиссу.

9. Не обладает достаточной силой воли.

10. Не задумывается глубоко над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих.

Конфликтность, ставшую свой­ством личности, трудно преодолеть рациональным самоконтролем, усилием воли. "Воспитательные" воздействия со стороны руководи­теля здесь также редко приносят пользу. Конфликтность - не вина, а беда таких личностей. Реальную помощь им может оказать специа­лист - практический психолог.

Речь идет не о склочниках с низкой мо­ралью, а о людях, имеющих специфические психологические особен­ности, обусловленные базовыми свойствами индивидуальности.

### **1.5.Стресс и его особенности.**

Наиболее мощное проявление эмоций вызывает комплексную физиологическую реакцию - стресс. Оказалось, что на неблаго­приятные воздействия разного рода - холод, усталость, страх, униже­ние, боль и многое другое - организм отвечает не только защитной реакцией на данное воздействие, но и общим, однотипным комплек­сным процессом вне зависимости от того, какой именно раздражи­тель действует на него в данный момент. Важно подчеркнуть, что интенсивность развивающейся адаптационной активности зависит не от физической силы воздействия, а от личностной значимости действующего фактора.

**Стресс** - комплексный процесс, он включает непременно и фи­зиологические и психологические компоненты. С помощью стресса организм как бы мобилизует себя целиком на самозащиту, на приспособление к новой ситуации, приводит в действие неспецифи­ческие защитные механизмы, обеспечивающие сопротивление воздейст­вию стресса или адаптацию к нему.

Положительное влияние стресса умеренной силы проявляется в ряде психологических и физиологических черт - улучшении внима­ния (его объема и устойчивости), в повышении заинтересованности человека в достижении поставленной цели, в положительной эмоцио­нальной окраске процесса работы, в сдвиге соматических показателей в сторону интенсификации .

Автор теории стресса канадский психолог Ганс Селье определяет его как совокупность стереотипных, филогенетически запрограммированных неспецифических реакций организма, первично подготавливающих к физической активности, то есть к сопротивле­нию, борьбе или бегству. Это, в свою очередь, обеспечивает условия наибольшего благоприятствования в борьбе с опасностью. Слабые воздействия не приводят к стрессу, он возникает только тогда, ког­да влияние стрессора превосходит приспособительные возможности человека. При стрессовых воздействиях в кровь начинают выде­ляться определенные гормоны. Под их воздействием изменяется режим работы многих органов и систем организма, например уча­щается ритм сердца, повышается свертываемость крови, изменяют­ся защитные свойства организма. Организм подготовлен к борьбе, готов справиться с опасностью, тем или иным путем приспосо­биться к ней — в этом и состоит основное биологическое значение стресса.

Основные черты психического стресса:

1) стресс - состояние организма; его возникновение предполага­ет взаимодействие между организмом и средой;

2) стресс - более напряженное состояние, чем обычное моти-вационное; оно требует для своего возникновения восприятия уг­розы;

3) явления стресса имеют место тогда, когда нормальная адап­тивная реакция недостаточна.

Так как стресс возникает главным образом от восприятия уг­розы, то в основе его в определенной ситуации лежат субъективные причины, связанные с особенностями данной личности.

**Стрессорами** могут быть и физические раздражители и пси­хические как реально действующие, так и вероятные. Человек реаги­рует не только на действительную физическую опасность, но и на угрозу или напоминание о ней. Психическими стрессорами являют­ся необходимость принятия особо ответственных решений, быстрой перестройки при резкой перемене стратегии поведения, неудовлетво­ряющие темпы продвижения по службе, конфликты.

Индивидуальная выраженность стресса определяется в зна­чительной мере осознанием человеком своей ответственности за **себя,** за окружающих, его установкой на **свою роль в** создавшейся

ситуации.

Установлена прямая зависимость силы эмоционального на­пряжения и частоты пульса как следствия изменения степени от­ветственности человека. Интересно в этом плане, что перед выходом корабля на лунную орбиту сердце американского астро­навта Бормана билось с частотой 130 ударов в минуту, а в момент посадки на Луну пульс другого астронавта - Армстронга - достиг 156 ударов в минуту вместо обычных 77, а при обнаружении неис­правности энергосистемы пульс у Эрвина составлял 180 ударов в минуту. Можно было предположить, что это опасность вы­зывает такую реакцию. Но это не так, поскольку во время спуска советского лунохода с посадочной площадки частота пульса у чле­нов наземного экипажа также резко повысилась и достигла I3O-135 ударов в минуту, хотя никакой опасности для их жизни не было . Скорее всего, такую реакцию вызывала ответствен­ность. У переводчиков-синхронистов при работе в особо ответ­ственных условиях частота сердечных сокращений подчас дости­гает 160 ударов в минуту, здесь уже не приходится говорить о личной опасности (было установлено, что даже значительная фи­зическая нагрузка не приводит у них к учащению пульса выше 145 ударов в минуту ).

Можно привести много аналогичных примеров. Так, учащение пульса у финансовых контролеров находится в прямой зависимо­сти от степени их ответственности — при счете банкнот малого или большого достоинства. При посадке самолета в не­благоприятных условиях частота пульса нарастает у того пилота, который принимает решение о посадке, хотя степень опасности и осознание этой опасности одинаковы для всех членов экипажа. Еще один пример - менее острая ситуация. Измеряли пульс у 30 тренеров футбольных команд (24-50 лет) при помощи телеметри­ческого контроля за пять минут до соревнования и во время игры их команд. За пять минут сердцебиение у них повышалось в сред­нем на 42 удара в минуту, а во время игры — на 63 удара, частота пульса у тренера всегда превышала частоту пульса любого игрока

на поле.

Разработав теорию стресса, Селье выделил в нем три фазы. Первая - ***реакция тревоги*** *-* это фаза мобилизации защитных сил организма. У большинства людей к концу первой фазы от­мечается повышение работоспособности. Физиологически она про­является, как правило, в следующем: кровь сгущается, содержание ионов хлора в ней падает, происходит повышенное выделение азо­та, фосфатов, калия, отмечается увеличение печени или селезенки

и т. д.

Вслед за первой наступает вторая фаза — сбалансированного расходования адаптационных резервов организма **- *стабилизация.***

**Все** параметры, выведенные из равновесия в первой фазе, закрепля­ются на новом уровне. При этом обеспечивается мало отличающе­еся от нормы реагирование, все как будто бы налаживается, однако если стресс продолжается долго, то в связи с ограниченностью ре­зервов организма неизбежно наступает третья стадия **- *истощение*** .

Стресс является составной частью жизни каждого человека и его нельзя избежать так же, как еды и питья. Стресс, по мнению Селье, создает "вкус к жизни". Весьма важно и его стимулирующее, созидательное, формирующее влияние в сложных процессах воспита­ния и обучения. Но стрессовые воздействия не должны превышать приспособительные возможности человека, ибо в этих случаях могут возникнуть ухудшение самочувствия и даже заболевания — сомати­ческие или невротические.

Психическое напряжение, неудачи, страх, срывы, чувство опасно­сти являются наиболее разрушительными стрессорами для челове­ка. Они порождают кроме физиологических изменений, приводящих к соматическим заболеваниям, психические следствия эмоциональ­ного перенапряжения - *неврозы.*

**Невроз** возникает при острейшем информационном дефиците, недостатке сведений о возможности выхода из ситуации, мучитель­ной для человека. Когда создается конфликт между необходимос­тью разрешать жизненную ситуацию и невозможностью это сде­лать, поскольку неизвестно как, то в этих условиях может развить­ся невроз - такое функциональное состояние нервной системы, при котором резко возрастает чувствительность к сигналам от внешней и внутренней среды].

### **ГЛАВА 2.ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ**

### **2.1. Характеристика исследуемого предприятия**

Анализируя структуру управления предприятием, содержание деятельности отделов, изложенной в «Положении об отделах», становится очевидным, что в ней заложена основа для конструктивных конфликтов. Рассмотрим пары конфликтующих сторон:

# Отдел главного конструктора – отдел главного технолога

Зачастую конструкторские разработки вызывают большие затруднения у технологов при проектировании технологических процессов, инструмента и остатки для изготовления деталей и узлов, а возможности действующих технологий тормозят внедрение в производство новых конструкторских технологий. Налицо постоянный конфликт, который зачастую усугубляется тем, что Главный конструктор и Главный технолог, как личности не могут, а иногда не хотят прийти к соглашению. В этом случае «третейским судьей» выступает Главный инженер предприятия, который, взвесив все плюсы и минусы позиции сторон принимает, решение, которое естественно сторонами исполняется. За последнее время к такому способу решения конфликта Главный инженер стал прибегать все чаще и чаще.

*Производственный отдел - отдел технического контроля*

Между этими службами конфликт постоянен, так как ситуация определяется разными мотивациями. Производственный отдел стремиться выпустить как можно больше продукции, а ОТК требует ее качества. По определению, такой конфликт не разрешим, так как количество влечет ущерб качества, а требования к качеству всегда сдерживают количество. В этой ситуации предотвращение конфронтации зависит только от взаимоотношений указанных служб.

Некоторое время назад на предприятии сменился начальник отдела технического контроля и вскоре стало заметным, что в производственном процессе появились сбои, замедлилось продвижение деталей и узлов. Анализ ситуации показал, что причина заключается в нежелании нового начальника ОТК принимать компромиссные решения. Возможность влияния на ход производства он стал использовать для создания себе определенного имиджа, т.е. на первое место он ставил свои личные амбиции.

*Служба материально- технического обеспечения и финансовый отдел*

У работника материально-технического снабжения главная задача состоит в том, чтобы полностью обеспечить производство и не допускать его простоев из-за отсутствия материалов и комплектующих изделий. Поэтому они стремятся создавать запас, причем в размерах не всегда соответствующих реальным потребностям. В результате происходит отвлечение оборотных средств и замедление их оборачиваемости. У финансового отдела цели противоположные -минимизация запасов и ускорение оборачиваемости средств. Налицо конфликтная ситуация. Однако, до конфликта дело не доходит, так как руководители этих отделов специалисты с большим опытом работы и четко представляют себе ситуацию. И дело еще в том, что они настроены на сотрудничество и всегда согласовывают и координируют свои действия.

*Служба охраны труда*

Вся работа этой службы в принципе построена на конфликтах, так как большинство, к сожалению, считают, что жесткие требования соблюдения правил техники безопасности и охраны труда зачастую излишни. Руководитель этой службы человек предпенсионного возраста, и у него совершенно нет желания осложнять себе жизнь. В результате его уступчивости уровень охраны труда на предприятии не высок.

Приведенные примеры показывают, что при наложении на конфликтные ситуации, носящие производственный и организационный характер личностных взаимоотношений конфликт может произойти, а может и не возникнуть. Все зависит от предрасположенности руководителя к конфликту. Для стабилизации психологического климата на предприятие были приглашены психологи. Ими был проведен ряд исследований и в частности, изучение предрасположенности менеджеров различного уровня к конфликту. Это исследование проводилось по методики К.Томаса.

### **2.2. Диагностика предрасположенности менеджеров к конфликтному поведению(по К.Томасу)**

В своем подходе к изучению конфликтных явлений К. Томас делал акцент на изменении традиционного отно­шения к конфликтам. Указывая, что на ранних этапах их изучения широко использовался термин «разрешение конфликтов», он подчеркивал, что термин подразумевает, что конфликт можно и необходимо разрешать или элимини­ровать. Целью разрешения конфликтов, таким образом, было некоторое идеальное бесконфликтное состояние, где люди работают в полной гармонии. Однако в последнее время произошло существенное изменение в отношении специалистов к этому аспекту исследования конфликтов. Оно было вызвано, по мнению К. Томаса, по меньшей мере двумя обстоятельствами: осознанием тщетности усилий по полной элиминации конфликтов, увеличением числа ис­следований, указывающих на позитивные функции конф­ликтов. Отсюда, по мысли автора, ударение должно быть перенесено с элиминирования конфликтов на управление ими. В соответствии с этим К. Томас считает нужным скон­центрировать внимание на следующих аспектах изучения конфликтов: какие формы поведения в конфликтных си­туациях характерны для людей, какие из них являются более продуктивными или деструктивными; каким обра­зом возможно стимулировать продуктивное поведение.

За основу здесь берется степень ориентации участников ситуации на свои собственные инте­ресы и интересы партнера. Если представить это в графической форме, то получим ***сетку Томаса-Килменна****,(рис.1)* позволяющую

Уровень направленности на интересы соперника

Высокий

Соперничество

Сотрудничество

Уход

Компромисс

Уступка

Низкий

Низкий

Высокий

Уровень направленности на собственные нтересы

Средний

Средний

Рис.1 Стратегия поведения в конфликте

проанализи­ровать конфликт и выбрать оптимальный стиль поведения. Она, в свою очередь, позволяет для каждого человека создать собственную стратегию разрешения конфликта.

Выделяют две основные стратегии поведения в конфликте:

**стратегия "партнерство"** характеризуется ориентацией на учет интересов и потребностей партнера. Стратегия согласия, поиска и приумножения общих интересов. "Наш интерес состоит в том, чтобы наилучшим образом обеспечить интересы другой стороны" - про­возглашают сторонники партнерской стратегии поведении (то есть при ее доминанте).

**стратегия "напористость"** характеризуется реализацией соб­ственных интересов, стремлением к достижению собственных целей. Жесткий подход: участники - противники, цель - победа или пора­жение. Сторонники стратегии напористости нетерпеливы, эгоистич­ны, не умеют слушать других, стремятся навязать свое мнение, легко

ссорятся и портят отношения.

Внутри двух стратегий существует пять основных тактик (или

стилей) поведения.

При низкой напористости и низком значении партнерства — тактика **"Избегание"** ("уход", "уклонение") - стремление не брать на себя ответственность за принятие решения, не видеть разно­гласий, отрицать конфликт, считать его безопасным. Стремление выйти из ситуации не

уступая, но и не настаивая на своем, воз­держиваясь от споров, дискуссий, возражений оппоненту, выска­зывания своей позиции. Такое поведение может быть уместным, если предмет разногласий не представляет для человека боль­шой ценности, если ситуация может разрешиться сама собой (та­кое бывает редко, но все же бывает), если сейчас нет условий для продуктивного разрешения конфликта, но через некоторое время они появятся. Эффективна эта стратегия и в случае нереалисти­ческих конфликтов.

При низкой напористости и высоком стремлении к партнерству — тактика **"Уступка"** ("приспособление") - стремление сохранить или наладить благоприятные отношения, обеспечить интересы партнера путем сглаживания разногласий. Готовность уступить, пренебрегая собственными интересами, уйти от обсуждения спорных вопросов, согласиться с требованиями, претензиями. Стремление поддержать партнера, чтобы не затронуть его чувств путем подчеркивания об­щих интересов, замалчивания разногласий. Эта стратегия может быть признана рациональной, когда предмет разногласий имеет для чело­века меньшую ценность, чем взаимоотношения с противоположной стороной, когда при "тактическом проигрыше" гарантирован "стра­тегический выигрыш". Если данная стратегия станет для менеджера доминирующей, то он, скорее всего, не сможет эффективно руково­дить подчиненными.

При высокой напористости и низком партнерстве - тактика **"Противоборство"** ("соперничество", "конкуренция") - стремление настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы, заня­тие жесткой позиции непримиримого антагонизма в случае сопротив­ления. Применение власти, принуждения, давления, использование зависимости партнера. Тенденция воспринимать ситуацию как воп­рос победы или поражения. Этот стиль может быть признан эффек­тивным, если он используется в ситуации, угрожающей существова­нию организации или препятствующей достижению ею своих целей. Руководитель отстаивает интересы дела, интересы своей организа­ции, и порой он просто обязан быть настойчивым. Существенным недостатком данной стратегии является подавление инициативы подчиненных и возможность повторных вспышек конфликта из-за ухудшения взаимоотношений.

При средних значениях напористости и партнерства - так­тика **"Компромисс"** - стремление урегулировать разногласия, ус­тупая в чем-то в обмен на уступки другого. Поиск средних реше­ний, когда никто много не теряет, но и много не выигрывает. Интересы обеих сторон полностью не раскрываются. Способность к компромиссу в управленческих ситуациях высоко ценится, так как уменьшает недоброжелательность и позволяет относительно быстро разрешить конфликт. Но через какое-то время могут про­явиться и дисфункциональные последствия компромиссного ре­шения, например неудовлетворенность "половинчатыми решени­ями". Кроме того, конфликт в несколько измененной форме мо­жет возникнуть вновь, так как породившая его проблема была решена не до конца.

При высоких значениях напористости и партнерства - так­тика **"Сотрудничество"** - поиск решений,-полностью удовлетворя­ющих интересы обеих сторон в ходе открытого обсуждения. Со­вместный и откровенный анализ разногласий в ходе выработки решений. Инициатива, ответственность и исполнение распределя­ются по взаимному согласию. Этот стиль основывается на убеж­денности участников конфликта в том, что расхождение во взгля­дах - это неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. Тот, кто опи­рается на сотрудничество, не старается добиться своей цели за счет других, а ищет решение проблемы. Кратко установку на со­трудничество обычно формулируют так: "Не ты против меня, а мы вместе против проблемы". К. Томас считает, что при избегании конфликта ни одна из сторон не достигает успеха; при таких формах поведе­ния, как конкуренция, приспособление и компромисс, или один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, или оба проигрывают, так как идут на ком­промиссные уступки. И только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше.

В своем опроснике по выявлению типичных форм по­ведения К. Томас описывает каждый из пяти перечисленных возможных вариантов 12 суждениями о поведении индивида в конфликтной ситуации. В различных сочета­ниях они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых респонденту предлагается выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его по­ведения.

**ОПРОСНИК К. ТОМАСА**

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

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

2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

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

3. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь успокоить другого и 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 пытаюсь избежать возникновения неприятнос­тей для себя. Б. Я стараюсь добиться своего.

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

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

8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

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

Б. Я стараюсь успокоить другого и 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 мне навстречу.

13. А. Я предлагаю среднюю позицию.

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

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

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

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

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

16. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. А. Обычно я настойчиво стараюсь 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 даю возможность другому в чем-то остаться 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 спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть *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 посредине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

Б. Я отстаиваю свои желания.

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

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

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

Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компро­миссу.

25. А. Я пытаюсь показать другому логику и преиму­щества моих 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 из нас.

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 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 совместно с другим заинтересован­ным человеком могли добиться успеха.

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

**КЛЮЧ**

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

Проведенные исследования подтвердили, что руководитель финансового и материально-технических отделов расположены к сотрудничеству. Руководитель службы охраны труда типичный соглашатель, предрасположенный к тактики избегания в конфликтной ситуации. Руководитель службы контроля качества привержен аргессивной конкуренции. По методики К.Томаса были опрошены более 50-ти менеджеров различного уровня. Методом бальной оценки определены их типы поведения в конфликтной ситуации. Результаты обработки и обследования приведены в таблице—

Таблица 3

|  |  |
| --- | --- |
| Тип поведения | Количество испытуемых |
| Конкуренция | 4 |
| Приспособление | 5 |
| Компромисс | 10 |
| Избегание | 3 |
| Сотрудничество | 32 |
| Итого | 54 |

В целом большая часть руководителей имеет позитивный поведенческий тип в конфликтной ситуации. Поэтому производственный процесс не останавливается и психологическая ситуация на предприятии не кризисная. Результаты исследования дали возможность руководителю предприятия по новому оценивать ситуацию в управлении. Стало ясно, что не только наличие современного оборудования определяют успех в производственных делах, но психологические установки менеджеров различного уровня. После проведенных исследований и по их результатам были предприняты ряд мер по предотвращению появления кризисных ситуаций, а именно:

* Уточнены должностные инструкции менеджеров в части более четкого определения их прав и ответственности;
* Проведены серьезные консультации психологов с менеджерами, предрасположенными к непродуктивному типу поведения в конфликтных ситуациях. Некоторые менеджеры были перемещены на менее ответственные участки производства.

Результаты не замедлили сказаться. Количество неоправданных сбоев производственного процесса пошло на убыль. Это лишь подчеркивает значимость умения управлять конфликтными ситуациями.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Представители ранних школ управления, в том числе сторонники школы человеческих отношений, считали, что конфликт - это при­знак неэффективной деятельности организации и плохого управле­ния. В наше время все чаще скло­няются к той точке зрения, что некоторые конфликты даже в самой эффективной организации при самых лучших взаимоотношениях не только возможны, но и желательны. Надо только управлять конф­ликтом.

Конфликты возникают практически во всех сферах человеческой жизни.

Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в основе их всегда лежит отсутствие согласия.

Главную роль в возникновении конфликтов играют конфликтогены - слова, действия (или бездействия), способ­ствующие возникновению и развитию конфликта, то есть - приводя­щие к конфликту непосредственно

В процессе конфликтного взаимодействия его участники получают возможность выражать различные мне­ния, выявлять больше альтернатив при принятии решения, и имен­но в этом заключается важный позитивный смысл конфликта. Сказанное, конечно, не означает, что конфликт всегда носит поло­жительный характер.

Если конфликты способствуют принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений, то они функциональны. Если препятствуют эффективному вза­имодействию и принятию решений, то онидисфункциональны. Так что нужно не раз и навсегда уничтожить все условия для возникновения конфликтов, а научиться правильно ими управлять. Для этого надо уметь анализировать конфликты, пони­мать их причины и возможные последствия.

Существуют два основных типа конфликтов - внутриличностный и межличностный. Необходимо четко различать, что конфликт у чело­века может быть, если не с самим собой, то с окружающими - и здесь, как говорится, третьего не дано.

Межличностный конфликт - трудноразрешимое противоречие, возникающее между людьми и вызванное несовместимостью их взгля­дов, интересов, целей, потребностей.

В организациях данный тип конфликта проявляется по-разно­му. Многие руководители считают, что единственной его причиной является несходство характеров. Однако более глубокий анализ показывает, что в основе таких конфликтов, как правило, лежат объек­тивные причины.

В межличностных конфликтах проявляется весь спектр извест­ных причин: общих и частных, объективных и субъективных.

В процессе управления межличностными конфликтами важно учитывать их причины и факторы, а также характер межличностных отношений конфликтантов до конфликта, их взаим­ные симпатии и антипатии.

Известный исследователь конфликтов К. Томас считает нужным скон­центрировать внимание на следующих аспектах изучения конфликтов: какие формы поведения в конфликтных си­туациях характерны для людей, какие из них являются более продуктивными или деструктивными; каким обра­зом возможно стимулировать продуктивное поведение.

За основу здесь берется степень ориентации участников ситуации на свои собственные инте­ресы и интересы партнера, при этом выделяется пять основных тактик или стилей поведения. Это: избегание, уступка, противоборство, компромисс, сотрудничество.

К. Томас считает, что при избегании конфликта ни одна из сторон не достигает успеха; при таких формах поведе­ния, как конкуренция, приспособление и компромисс, или один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, или оба проигрывают, так как идут на ком­промиссные уступки. И только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше.

Нами были проведены исследования группы менеджеров производственного предприятия. По методике К. Томаса были опрошены более 50-ти менеджеров различного уровня. Методом бальной оценки определены их типы поведения в конфликтной ситуации.

Выяснено, что большая часть руководителей имеет позитивный поведенческий тип в конфликтной ситуации. Поэтому производственный процесс не останавливается и психологическая ситуация на предприятии не кризисная. Однако, имеется определенная доля менеджеров с непродуктивным типом поведения в конфликтной ситуации.

После проведенных исследований и по их результатам были предприняты ряд мер по предотвращению появления кризисных ситуаций, а именно:

* Уточнены должностные инструкции менеджеров в части более четкого определения их прав и ответственности;
* Проведены серьезные консультации психологов с менеджерами, предрасположенными к непродуктивному типу поведения в конфликтных ситуациях. Некоторые менеджеры были перемещены на менее ответственные участки производства.

Это лишь подчеркивает значимость умения управлять конфликтными ситуациями.

### **ЛИТЕРАТУРА**

1. Аверченко Л.К. Псхология управления: курс лекций. Новосибирса; М., 1997
2. Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие. Социально-психологические проблемы. М., 1990
3. Андреев В.И. Конфликтология; Искусство спора, ведение переговоров, разрешение конфликтов. М., 1995
4. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера. М., 1999
5. Александрова Е.В. Социально-трудовые конфликты: Пути разрешения. М.,1993
6. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. СПб., 1995
7. Битьянова М.Р. Социальная психология. М., 1999
8. Бородкин Ф.М., Коряк М.Н. Внимание: конфликт! Новосибирск, 1989
9. Вельган В.Д. Опыт формирования стиля работы руководителя. М.,1998
10. Грановская Р.М. Элементы практической психологии. М., 1997
11. Гришина Н.В. Психология конфликта СПб., 2000
12. Дена Д. Преодоление разногласий СПб.,1998
13. Доценко Е.Л. Психология манипуляции: Феномены и механизмы защиты. – М.,1997
14. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. СПб.,200
15. Жариков Е.С. Уроки психолога для руководителя. М., 1997
16. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. Учебное пособие для студентов вы.ших учебных заведений.,1996
17. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии: курс лекций. Ростов н/Д., 1998
18. Зигер Руководить без конфликтов. – М., 1999
19. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию.М.,1999
20. Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами: Преобразующее лидерство. М.,1997
21. Ликсон Ч. Конфликт: Семь шагов к миру. Спб., 1997
22. Личневский Э.Э Контакты и конфликты. М., 2000
23. Мастербук у. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М., 1996
24. Морозов А.В. Деловая психология. СПб., 2000
25. Ночевник М.Н. Психология общения и бизнес. М.,1995
26. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. СПб., 1999
27. Практическая психодиагностика: Методики и тесты. Самара, 1998
28. Психологическая помощь и консультирование в практической психологии / Под ред. Проф. М.К. Тутушкиной. СПб.,1999
29. Розанова В.А. Психология управления: учебно-практическое пособие. М.,1997
30. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учебное пособие. Ростов –н/Дону,1997
31. Социология: Практикум / Сост. И отв. Ред. А.В. Миронов, Р.И. Руденко. М.,1993
32. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. М., 1990
33. Чалдин Р. Психология влияния. СПб.,1997
34. Шувалов В.И. Социальная психология менеджмента. М.,1997
35. Щекин Г. Основы кадрового менеджмента. Киев,1993
36. Якокка Л. Карьера менеджера. М.,1992