Министерство образования Российской Федерации

Тверской государственный технический университет

Кафедра психологии и философии

***КУРСОВАЯ РАБОТА***

**на тему:** «Психологические аспекты организационного конфликта»

**Выполнил:**

Студент группы ПСИ-43

Островский В.В.

**Научный руководитель:**

кандидат психологических

наук, доцент кафедры

психологии и философии

Филиппченкова С.И.

Тверь 2004

##### Содержание:

**Введение…………………………………………………………………………..2**

**Глава 1 «Основные подходы к понятию конфликта в современной психологии»**

**§1 Социально-психологическое содержание понятия «конфликт», и его классификация…………………………………………………………………..4**

**§2 Структурно-динамические характеристики конфликта……………...14**

**§3 Специфика организационного конфликта………………………………21**

**Глава 2 «Эмпирическое исследование взаимосвязи типа темперамента и**

**стратегии поведения в конфликтных ситуациях»**

**2.1. Программа исследования………………………………………………...30**

**2.2. Анализ результатов эмпирического исследования…………………...32**

**2.3. Практические рекомендации по оптимизации профессиональной деятельности сотрудников коммерческих организаций………………….34**

**2.4. Выводы по исследованию………………………………………………..37**

**Заключение..........................................................................................................38**

**Приложения…………………………………………………………………….40**

**Литература……………………………………………………………………...47**

##### ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность проблемы**.Психологическая наука постоянно развивается. Исследователи формулируют выводы и строят концепции, открывают нам истинное знание о человеке, его возможностях и способностях, путем выявления взаимосвязей между характеристиками психической деятельности и поведения человека.

Многократными эмпирическими исследованиями представителей различных школ и направлений доказано огромное влияние врожденных характеристик на последующую жизнь и развитие человека. Но все же есть множество неисследованных вопросов. В данной курсовой работе будет затронут один из актуальных вопросов современной психологической науки - взаимосвязь темперамента и стратегии поведения в конфликтных ситуациях у представителей профессии типа "человек-человек". Результаты исследования имеют важное практическое значение.

**Объект исследования:** профессиональная деятельность сотрудников коммерческой организации "Стройцентр" (строительной компании).

**Предмет исследования:** взаимозависимость особенностей типа темперамента, стратегий поведения в конфликте у сотрудников коммерческой организации.

**Цель** **исследования**: теоретическое осмысление и эмпирическое исследование взаимозависимости особенностей типа темперамента, стратегий поведения в конфликте у сотрудников коммерческой организации, а также разработка практических рекомендаций для оптимизации профессиональной деятельности сотрудников организации.

Для достижения данных целей необходимо решить следующие **задачи**:

1. Анализ отечественной и зарубежной литературы по проблеме темперамента и изучение основных подходов к исследованию конфликта.
2. Исследование взаимосвязи особенностей типа темперамента и стратегий поведения в конфликте у сотрудников коммерческой организации.
3. Разработка практических рекомендаций для оптимизации профессиональной деятельности сотрудников организации.

**Гипотеза:** выдвигается предположение, что существует взаимосвязь особенностей типа темперамента и стратегий поведения в конфликте у сотрудников коммерческой организации.

Методы исследования:

1. Методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса.
2. Методика диагностики темперамента Айзенка.
3. Для математико-статистической обработки результатов исследования использовались – описательные статистики, коэффициент ранговой корреляции Спирмена.

**Глава 1**

**Основные подходы к понятию конфликта в современной психологии**

**§1: Социально – психологическое содержание понятия «конфликт», и его классификация.**

Конфликты существовали всегда, во все времена и у всех народов. Слово конфликт происходит от латинского conflictus, что в переводе означает «столкновение». В качестве научного термина это слово в близком, но не тождественном смысле применяется в психологии.

Употребление термина «конфликт» встречается при разра­ботке проблем психологии личности, в общей, медицинской, социальной психологии, психотерапии, педагогике и политологии. Конфликты рассматриваются западными психологами преимущественно в духе традиций психоаналитического представления о природе индивида (К. Хорни, Г. Салливен, Э. Берн), с пози­ций когнитивной психологии (К. Левин), с бихевиористской позиции (К. Л. Хялп), с позиций ролевых подходов (У. Гуд, Т. Ныоком, У. Мейсон и др.). Известны и такие теории конфликтов, как теория структурного баланса Ф. Хайдера, структурно-функциональный подход Т. Парсонса, теория соци­ального конфликта Л. Козера, теория конфликтологии У. Ф. Линкольна, когнитивная теория М. Дойча, теория стратегии по­ведения в конфликтной ситуации К. Томаса. В связи с таким разнообразием теорий, посвященных проблемам конфликтов, авторы предлагают большое количество определений этого поня­тия, которые зависят и от их точки зрения на природу биологи­ческого и социального, и от взгляда па конфликт как на лич­ностное или массовидное явление, и т. д.

М. А. Робер и Ф. Тильман определяют конфликт следующим образом: это состояние потрясения, дезорганизации по отно­шению к предшествующему развитию. Конфликт — это генератор новых структур. Как можно без труда заметить, последняя фраза в этом определении указывает на позитивный характер конфликтов и отражает современную точку зрения, что в эффективных организациях конфликты не только возможны, но и же­лательны.

Определение Дж. фон Неймана и О. Моргенштейна звучит следующим образом: конфликт - это взаимодействие двух объ­ектов, обладающих несовместимыми целями и способами до­стижения этих целей. В качестве таких объектов могут рас­сматриваться люди, отдельные группы, армии, монополии, классы, социальные институты и др., деятельность которых так или иначе связана с постановкой и решением задач организации и управления, с прогнозированием и принятием решений, а также - планированием целенаправленных действий.

К. Левиным конфликт характеризуется как ситуация, в ко­торой на индивида одновременно действуют противоположно направленные силы примерно равной величины. В своих рабо­тах он рассматривает как внутриличностные, так и межличност­ные конфликты.

С точки зрения ролевой теории под конфликтом понимается ситуация несовместимых ожиданий (требований), которым под­вержена личность, играющая ту или иную роль. Обычно такие конфликты делятся на межролевые, внутриролевые и личностно-ролевые.

В теории социального конфликта Л. Козера конфликт — это борьба по поводу ценностей и притязаний из-за дефицита ста­туса, власти и средств, в которой цели противников нейтрали­зуются, ущемляются или элиминируются их соперниками. Автор делает упор на позитивной функции конфликта — поддержание динамического равновесия социальной системы. Если конфликт, по мнению Козера, связан с целями, ценностями или интере­сами, не затрагивающими основ существования групп, то он яв­ляется позитивным. Если же конфликт связан с важнейшими ценностями группы, то он нежелателен, так как подрывает основы группы и несет в себе тенденцию к ее разрушению.

Основоположник самостоятельного направления в изучении конфликтов в американской социологии и социальной психоло­гии— конфликтологии —У. Ф. Линкольн подходит к рассмотре­нию конфликта с позиций здравого смысла и прагматизма и придерживается такого рабочего определения конфликта: кон­фликт— это понимание, воображение или опасение хотя бы од­ной стороной того, что ее интересы нарушает, ущемляет и игно­рирует другая сторона или стороны. И две или несколько сто­рон готовы бороться за захват, подавление или уничтожение интересов соперников ради удовлетворения собственных инте­ресов. В сущности, конфликт — это конкуренция в удовлетворе­нии интересов, фактически — конфликт интересов.

В отечественной психологии выделяют, как правило, три вида конфликтов, имеющих социально-психологическое содер­жание: социальные, межгрупповые и межличностные. Наиболее распространено следующее определение: конфликт — это столк­новение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отноше­ниях индивидов или групп людей, связанное с острыми отри­цательными эмоциональными переживаниями.

В научной литературе имеются различные классификации конфликтов. Основаниями для классификаций могут быть их источник, содержание, значимость, тип разрешения, форма вы­ражения, тип структуры взаимоотношений, социальная форма­лизация, социально-психологический эффект, социальный ре­зультат. Конфликты могут быть скрытые и явные, интенсивные и стертые, кратковременные и затяжные, вертикальные и горизонтальные и т. д.

Остановимся более подробно на некоторых классификациях конфликтов.

*По направленности* конфликты делятся на «горизонтальные» и «вертикальные», кроме этого, выделяют и «смешанные». К го­ризонтальным относят такие конфликты, в которых не задейст­вованы лица, находящиеся в подчинении друг у друга. К. верти­кальным конфликтам относят те, в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении одни у другого. В смешанных конфликтах представлены и вертикальные, и горизонтальные со­ставляющие. Конфликты, имеющие вертикальную составляющую, т.е. вертикальные и смешанные, — это приблизительно 70—80% всех конфликтов.

*По значению для коллектива* конфликты делятся на кон­структивные (созидательные, позитивные) и деструктивные, (разрушительные, негативные). Первые приносят делу пользу, вторые — вред. От первых уходить нельзя, от вторых — необхо­димо. По У. Ф. Линкольну, положительное воздействие конф­ликта часто проявляется в следующем:

— конфликт ускоряет процесс самосознания;

— под его влиянием утверждается и подтверждается опре­деленным набор ценностей, хотя бы и противоречивый и лишь на некоторое время, но достаточно устойчивый, чтобы служить поставленным целям;

— конфликт способствует осознанию общности, так как мо­жет оказаться, что у других сходные интересы и что они стре­мятся к тем же целям и результатам и поддерживают приме­нение тех же средств — до такой степени, что возникают официальные и неофициальные союзы;

— конфликт приводит к объединению единомышленников внутри групп и даже народов и между ними;

— он способствует разрядке или отодвигает на второй план другие конфликты;

— конфликт способствует расстановке приоритетов;

— он играет роль предохранительного клапана для безопас­ного и даже конструктивного выхода эмоций;

— благодаря ему обращается внимание на недовольство или предложения, нуждающиеся в обсуждении, понимании, при знании, поддержке, юридическом оформлении и разрешении;

— конфликт приводит к возникновению рабочих контактов с другими людьми и группами;

— благодаря ему стимулируется разработка систем спра­ведливого предотвращения, разрешения конфликтов и управле­ния ими.

Отрицательное воздействие конфликта проявляется часто в следующем:

— конфликт представляет собой угрозу заявленным интере­сам сторон;

— это угроза социальной системе, обеспечивающей равноправие и стабильность;

— конфликт препятствует быстрому осуществлению перемен;

— он приводит к потере поддержки;

— конфликт ставит людей или организации в зависимость от публичных заявлений, от которых невозможно легко и быст­ро отказаться;

— он ведет к быстрому действию, вместо тщательно взве­шенного ответа;

— вследствие конфликта подрывается доверие сторон друг к другу;

— конфликт вызывает разобщенность среди тех, кто нужда­ется в единстве или даже стремится к нему;

— в результате конфликта подрывается процесс формирова­ния союзов и коалиций;

— конфликт имеет тенденцию к углублению и расширению;

— он в такой степени меняет приоритеты, что ставит под угрозу другие интересы.

*По характеру причин* конфликты можно разделить на объ­ективные и субъективные. Первые порождены объективными причинами, вторые — субъективными, личностными. Объектив­ный конфликт чаще разрешается конструктивно (и в деловой, и в личностно-эмоциональной сфере), хотя процесс его разре­шения может быть весьма длительным и вызывать напряжен­ные отношения между участниками конфликта. Субъективный конфликт, напротив, как правило, разрешается деструктивно.

Конфликты различают и *по сфере их разрешения*. Это мо­жет быть деловая и личностно-эмоциональная сфера.

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

а) «подлинный» конфликт—существующий объективно и воспринимаемый адекватно;

б) «случайный, или условный» конфликт — зависящий от легко изменяемых обстоятельств, что, однако, не осознается сто­ронами;

в) «смещенный» конфликт — когда имеется в виду явный конфликт, за которым скрывается другой, невидимый конфликт, лежащий в основании явного;

г) «неверно приписанный» конфликт — конфликт между сто­ронами, ошибочно понявшими друг друга, и, как результат, по поводу ошибочно истолкованных проблем;

д) «латентный» конфликт — конфликт, который должен был бы произойти, но которого нет, поскольку по тем или иным причинам он не осознается сторонами;

е) «ложный» конфликт — когда отсутствуют объективные основания конфликта и последний существует только в силу ошибок восприятия и понимания.

*По типу разрешения* конфликты можно разделить следующим образом:

а) конфликты, приводящие к уничтожению одной (или од­ного) из противоположных тенденций, установок, стереотипов, взглядов личности или группы — при антагонистическом харак­тере конфликта (например, отказ от асоциального поведения);

б) конфликты, приводящие к модификации обеих противо­положных тенденции, сторон (например, взаимные уступки, прибегание к личностным защитам и пр.);

в) конфликты, приводящие к отсрочке реализации или пере­ориентации одной из несовместимых в данной ситуации потребностей, тенденций, установок личности или группы и к утвержде­нию, признанию и победе другой стороны (например, договор о перенесении сроков выполнения заказа);

г) конфликты, приводящие к выбору в данной ситуации одной из одновременно невозможных тенденций, линий поведения, вещей, не противоречащих друг другу (например, признание правоты партнера по частным вопросам).

*По форме выражения* бывают:

а) конфликты того или иного направления действий, пове­дения («сближения — удаления», «сближения — сближения», «удаления — удаления»);

б) конфликты того или иного качества, интенсивности дей­ствия, поведения (взаимные или односторонние несогласуемые действия, отказ от взаимодействия, помехи, агрессивные акты, насилие);

в) конфликты, выражаемые знаками вербальной или невербальной коммуникации (молчание, взгляд, поза, мимика при восприятии соперника, тон речи, резкие выражения в разговоре, прозвища, устный и письменный спор и все другие особенности манеры обращения и общения);

г) конфликты скрытые и открытые, маскируемые и демонстративные.

*По типу социальной формализации* конфликты подразделя­ются на официальные и неофициальные (формальные и нефор­мальные). Эти конфликты часто связаны с бюрократической организацией предприятия и могут быть как «горизонтальными», так и «вертикальными» (горизонтальные определяются разделением труда, а вертикальные — отношениями руководства и подчинения).

*По социально-психологическому эффекту* конфликты делятся на:

а) конфликты развивающие, утверждающие, активизирую­щие каждую из конфликтующих личностей и группу в целом;

б) конфликты, способствующие самоутверждению или развитию одной из конфликтующих личностей или группы в целом и подавлению, ограничению другой личности или группы лиц.

Анализ конфликтов в данном аспекте связан с проблемами авторитета и лидерства, стиля взаимоотношений и взаимодей­ствия в группах и должен быть центральным в социально-пси­хологических исследованиях конфликтных ситуаций.

В наиболее часто используемой классификации - основа­нием является *объем социального взаимодействия* — выделя­ются конфликты межгрупповые, внутригрупповые, межличност­ные (им посвящено наибольшее количество работ в социальной психологии) и внутриличностные.

Для того чтобы разрешить конфликт, прежде всего, необхо­димо определить его сущность, т. е. ответить на вопрос: каковы тип и причина конфликта? Что же можно назвать в качестве причин конфликтов? У. Ф. Линкольн классифицирует причины конфликтов по пяти основаниям: информация, структура, цен­ности, отношения и поведение, и соответственно выделяет пять основных факторов (причин) конфликтов.

1. Информационный фактор — это та информация, которая приемлема для одной стороны и неприемлема для другой. В ка­честве такой информации может выступать неполная или неточная информация, представленная одной из сторон. К этому «фактору автор относит нежелательное обнародование и недо­оценку фактов, и их значения при решении спорных проблем, а также такие явления, как невольная дезинформация, слухи, и пр.

2. Структурный фактор — это формальные и неформальные характеристики группы. Они выражаются в специфике законной власти и законодательства, в статусе, правах мужчин и жен­щин, их возрасте, роли традиций, системе подотчетности и передачи информации, различных социальных нормах и т. д.

3. Ценностный фактор — это те принципы, которые провоз­глашаются или отвергаются, которых придерживаются или которыми пренебрегают, о которых забывают или даже которые намеренно нарушают. Это те принципы, которым предположительно будут следовать все члены группы, поэтому ценности вносят в социальную группу чувство порядка и цель существования. Они различаются по форме (цензура, санкции) и по содержанию (общепринятый порядок, правила поведения, чаи). Ценности описываются как:

— личные системы верований и поведения (предрассудки, предпочтения, приоритеты в отношении принадлежности к группе);

— групповые системы верований и поведения;

— системы верований и поведения всего общества;

— общие нормативные ценности всего человечества;

— профессиональные ценности;

— способы действия и методы, свойственные отдельным со­циальным институтам и организациям;

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

4. Фактор отношений — связан с удовлетворением от взаимо­действия двух и более сторон или его отсутствием. Здесь обра­щается внимание на следующие аспекты:

— основа отношений (добровольные или принудительные);

— сущность отношении (независимые, зависимые, взаимоза­висимые);

— ожидания от взаимоотношений;

— важность взаимоотношений;

— ценность взаимоотношений;

— длительность отношений;

— совместимость людей в процессе взаимоотношений;

— вклад сторон во взаимоотношения и пр.

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

Итак, в качестве резюме хотелось бы сказать несколько слов о том, как сегодня понимаются конфликты.

Основные изменения в парадигме исследования конфликтов, оказавшие влия­ние на отношение к конфликтам и практику работы с ними, могут быть сформулиро­ваны в нескольких простых тезисах:

1. Конфликт — это распространенная черта социальных систем, он неизбежен и неотвратим, а потому должен рассматриваться как естественный фрагмент человеческой жизни. Конфликт должен быть принят как одна из форм нор­мального человеческого взаимодействия. Хотя конфликт, возможно, и не луч­шая форма человеческого взаимодействия, мы должны перестать воспринимать его как какую-то патологию или аномалию. Конфликт — это нормально.

2. Конфликт не всегда и не обязательно приводит к разрушениям. Напротив, это один из главных процессов, служащих сохранению целого. При опреде­ленных условиях даже открытые конфликты могут способствовать сохранению жизнеспособности и устойчивости социального целого. Конфликт не следует воспринимать как однозначно деструктивное явление и так же одно­значно оценивать. Современное понимание конфликтов предполагает, что конфликт — это необязательно плохо.

3. Конфликт содержит в себе потенциальные позитивные возможности. Общая идея положительного эффекта конфликтов сводится к следующему: «Про­дуктивность конфронтации проистекает из того факта, что конфликт ведет к изменению, изменение ведет к адаптации, адаптация ведет к выживанию» (Goddard, 1986, р. 8).

Конфликт —►изменение —► адаптация—►выживание.

Если мы перестанем воспринимать конфликт как угрозу и начнем относиться к нему как к сигналу, говорящему о том, что надо что-то изменить, мы займем более конструктивную позицию. Ценность конфликтов в том, что они пре­дотвращают окостенение системы, открывают дорогу инновациям. Конф­ликт — это стимул к изменениям, это вызов, требующий творческой реак­ции.

В китайском языке иероглиф «кризис», «конфликт» образован сочетанием двух иероглифов. Один из них означает «риск», «опасность», а другой — «благоприятная возможность». В конфликте, бесспорно, есть риск разруше­ния отношений, опасность непреодоления кризиса, но есть также и благо­приятная возможность выхода на новый уровень отношений, конструктивно­го преодоления кризиса и обретения новых жизненных возможностей. В кон­фликте потенциально заложено мощное конструктивное начало, а значит конфликт — это может быть хорошо.

4. Конфликт может быть управляем, причем управляем таким образом, что его негативные, деструктивные последствия могут быть минимизированы или элиминированы, а конструктивные возможности усилены.

Это означает, что конфликт — это то, с чем можно работать. И в наше вре­мя работа с конфликтом осознается как общий социальный и личный интерес.

**§2: Структурно - динамические характеристики конфликта**

Общий анализ понятий, предлагаемых специалистами для описания конфлик­тов, равно как и «естественных» категорий, существующих в обыденном сознании, позволяет прийти к следующим выводам.

Если исключить из рассмотрения понятия, которые скорее относятся к описа­нию общей проблематики конфликтов (например, методы изучения конфликтов, личность в конфликте и др.), то остальные категории могут быть отнесены к струк­турным или динамическим характеристикам конфликта. Структурные характерис­тики конфликта являются статичными элементами, которые могли бы быть обнару­жены в «срезе» конфликта, а его динамические характеристики связаны с тем. «ка­кие именно события происходят» в конфликте.

Структурные характеристики представляют собой составные элементы конф­ликта. Они отражают компоненты, без которых его существование невозможно: «изъятие» любого такого компонента из пространства конфликта либо сводит кон­фликт на нет, либо существенно меняет его характер. К структурным компонентам конфликта относятся:

1) стороны (участники) конфликта

2) условия конфликта

3) предмет конфликта

4) действия участников конфликта

5) исход (результат) конфликта

**Стороны (участники) конфликта**

В конфликтологической литературе их также часто называют противостоящи­ми сторонами, реже — конкурентами, или соперниками. Иногда их именуют про­тивниками, что обычно относится к конфликтам, протекающим в острой форме, где взаимодействие участников действительно больше напоминает борьбу враждую­щих противников.

Участники конфликта обычно обозначаются в терминах ролевых позиций, в рамках которых осуществляется их взаимодействие в данной ситуации («началь­ник — подчиненный», «муж — жена», «отцы и дети»). Важными — с точки зрения возникновения и развития конфликта — считаются интересы участников конфлик­та, преследуемые ими цели, их социокультурные и индивидуально-психологиче­ские особенности.

Переход участников ситуации к конфликтному взаимодействию начинается с действий одного из них, того, кто проявляет инициативу (в начале борьбы за пред­мет конфликта, в попытке выяснения отношений) и, по крайней мере, на начальном этапе конфликта может рассматриваться как его инициатор. Если и на других ста­диях конфликта инициатива действий чаще остается за одной стороной, то она может рассматриваться как активная сторона, а другая — как пассивная.

Успешное разрешение конфликта требует учета интересов всех участников кон­фликта, В этой связи важно иметь в виду не только его непосредственных участни­ков — Тех, между кем собственно и развивается конфликтное взаимодействие, но и других лиц, чьи интересы могут быть затронуты данной ситуацией и чья позиция может иметь влияние на исход конфликта. В сущности, они могут рассматриваться как пассивные участники данной конфликтной ситуации.

**Условия конфликта**

Под условиями явления обычно понимают обстоятельства или факторы, опреде­ляющие его характеристики и возможность его возникновения (в случае необходи­мых и достаточных условий). Условия конфликта, входящие в число его структур­ных характеристик, включают в себя условия его возникновения и условия его про­текания.

Обычно под условиями возникновения понимают объективные особенности внеш­ней ситуации, которые считаются существенными для возникновения конфликта. Например. Р. Дарендорф, описывая причины социальных конфликтов, пишет о «технических» (появление руководящих лиц в подгруппах), политических (воз­можность организации противоположных интересов) и «социальных» (возможнос­ти общения и увеличение числа членов подгрупп) условиях возникновения конф­ликтов (Тернер. 1985). В возникновении социальных явлении, как правило, суще­ственную роль играют субъективные факторы, связанные с людьми. И в этом слу­чае очень трудно или даже невозможно определить те факторы, которые могут рассматриваться как необходимые или достаточные для возникновения конфликта.

Применительно к межличностным ситуациям можно говорить об общем харак­тере их отношений (вспомним схему Дойча с 16 типами социального взаимодей­ствия), который может быть описан, исходя из параметров кооперативности — кон­курентности, равенства — неравенства партнеров, их ориентации на задачу и взаимоотношения и т. д. Ситуация взаимодействия людей, независимо от их отношения к ней, занимаемой ими субъективной позиции, оценки своих отношений и т. д., мо­жет быть объективно охарактеризована как ситуация позитивной взаимозависимо­сти людей (кооперативная ситуация) или их противоречивой или негативной взаи­мозависимости (конкурентная ситуация). Сами люди могут не рассматривать свои отношения как противоречивые или конкурентные, однако считается, что объек­тивно конкурентные отношения являются одним из условий, которые, при прочих равных, способствуют возникновению конфликтов.

Как правило, тесные контакты между людьми (например, супружеские отноше­ния) потенциально содержат в себе и множественные виды кооперативных связей, и одновременно — в явном или скрытом виде — противоречия в целях и интересах. Тогда в качестве условий возникновения конфликта будут выступать факторы, спо­собствующие переходу их взаимодействия в конфликтные формы.

Причины возникновения конфликта связаны с какими-то конкретными действи­ями участников ситуации или возникшими обстоятельствами. Какие бы проблемы в их общении ни существовали, какие бы объективные ситуации ни возникали, вступают в конфликт, в конечном счете, конкретные люди. Выявить причину конф­ликта — это, значит, понять, что именно в действиях или поведении участников при­вело к переходу их взаимодействия в конфликтные формы.

К условиям протекания конфликта относят факторы, оказывающие влияние на его развитие. Обычно конфликтологи говорят о факторах ситуации — социокуль­турном контексте конфликта (включающем культурные нормы протекания и разре­шения конфликтов), непосредственном ситуационном фоне развития данной конф­ликтной ситуации (который может выступать как фактор ужесточения конфликта), наличии третьих сил, заинтересованных в смягчении или обострении конфликта и др.

**Предмет конфликта**

Предмет конфликта (иногда его также называют объектом) — это то, что стано­вится объектом противоречащих друг другу или несовместимых притязаний сто­рон. Предметом конфликта может быть конкретный объект (например, материаль­ный предмет — одна книга на двоих), конкретная возможность (одна должность, на которую претендуют два человека, или одна путевка в санаторий на весь отдел), или некое ценностное утверждение, исключающее мнение другого, или соблюде­ние/ несоблюдение каких-то правил и т.д. Предмет конфликта — это именно то, из-за чего спорят, что становится объектом переговоров или борьбы участников взаимодействия. Предмет конфликта, как правило, связан с целями конфликтую­щих сторон (или, по меньшей мере, с целью одной из них), однако не все их цели в конфликте связаны с предметом конфликта.

**Действия участников конфликта**

Структурным компонентом конфликта, без которого он бы просто не мог суще­ствовать, являются также действия его участников. В совокупности они образуют то, что называется конфликтным взаимодействием. Взаимонаправленность и взаимообусловленность действий участников вынуждает говорить не столько о дей­ствиях отдельных людей, сколько об их взаимодействии. Вспомним классическое описание развития противоречия, принадлежащее Гегелю: «Действие начинается, собственно говоря, лишь тогда, когда выступила наружу противоположность, со­державшаяся в ситуации. Но так как сталкивающееся действие нарушает некото­рую противостоящую сторону, то этим разладом оно вызывает против себя проти­воположную силу, на которую оно нападает, и вследствие этого с акцией непосред­ственно связана реакция». Конфликтное взаимодействие, в сущности, и является основным содержанием процесса конфликта.

**Исход конфликта**

Исход конфликта как структурный элемент представляет собой не столько ре­зультат, завершающую стадию развития конфликта, сколько идеальный образ это­го результата, имеющийся у участников конфликтного взаимодействия и, в конеч­ном счете, определяющий его направленность.

В конфликтном взаимодействии участники преследуют цели, связанные с пред­метом конфликта, воздействием друг на друга, «сохранением лица» и т. д. Далеко не всегда они полностью осознаются участниками ситуации и тем более формули­руются в терминах достижения конкретных результатов. Вместе с тем образ жела­тельного исхода конфликта становится регулятором конкретных действий участни­ков ситуации.

Структурные характеристики конфликта, являясь его необходимым компонен­том, в то же время не дают возможности прогнозировать развитие конфликта. С практической точки зрения, поэтому более существенным представляется рас­смотрение действий участников и исхода конфликта в контексте динамических ха­рактеристик.

К динамическим же характеристикам конфликта относят стадии развития конф­ликта и процессы, возникающие на различных его стадиях. Описание данных ха­рактеристик предполагает рассмотрение регуляторов динамики конфликта, опре­деляющих его возникновение и развитие. Безусловно, различение структурных и динамических параметров конфликта иногда бывает недостаточно четким. Напри­мер, цели участников конфликта выступают, с одной стороны, в роли регуляторов взаимодействия, с другой же — являются характеристиками сторон конфликта, его структурных элементов.

Динамическим характеристикам конфликта уделяется основное внимание в ра­ботах по конфликтологии. Очевидно, это связано с тем, что именно происходящее в конфликте оказывает решающее влияние на его конструктивный или деструктив­ный исход, на разрешение конфликта и на его последствия. Во всяком случае, воп­росы, связанные с динамикой конфликта, рассматриваются в конфликтологичес­кой литературе значительно чаще, чем его структурные характеристики.

Описание динамических характеристик конфликта предполагает внимание к развитию конфликта и требует ответа на два ключевых вопроса: что происходит в конфликте (процессы, возникающие на разных стадиях) и как это происходит (регуляторы этих процессов).

Обычно считается, что конфликт проходит через следующие этапы развития:

1) возникновение объективной конфликтной ситуации (или предконфликтной ситуации)

2) осознание ситуации как конфликтной

3) конфликтное взаимодействие (или собственно конфликт)

4) разрешение конфликта

Несмотря на то, что данное представление является едва ли не общепринятым, оно вызывает вопрос: когда же, собственно, возникает конфликт и что считать его началом? В отечественной литературе эта проблема нашла свое отражение в раз­личении понятий конфликта и объективной конфликтной ситуации. В целом, ана­лизируя содержание, вкладываемое разными авторами в понятие конфликтной си­туации, можно сказать, что она в основном интерпретируется как совокупность объективных внешних обстоятельств и условий, способствующих возникновению конфликта. Конфликт, в свою очередь, представляет собой реальное столкновение участников ситуации, их противостояние, началом которого становится осознание ими ситуации как конфликтной и переход к конфликтному взаимодействию.

Таким образом, анализ динамических характеристик конфликта предполагает описание того, как из некоей совокупности внешних условий возникает конфликт, как происходит само конфликтное взаимодействие и как конфликт разрешается (или иным образом заканчивается).

**§3: Специфика организационного конфликта**

Одним из наиболее часто встречающихся в последнее время видов конфликта является организационный. Он заключается в себе некоторую специфичность, которая характерная для наших дней. Предприятие — это функционально-целевая общность, создаваемая индивидами или более широкими общностями (надорганизациями) для удовлетворения социальных потребностей личностей и общностей. С этой точки зрения, предприятие представляет собой внутренне-противоречивую систему. С одной стороны, оно является инструментом достижения целей иной организации или личности. В условиях рыночных отношений субъектом целеполагания может быть владелец предприятия, группа держателей основного пакета ак­ций, государственная организация, министерство, ведомство и т. д. Но с другой стороны, для успешного функционирования оно хотя бы частично должно быть субъектом собственной деятельности, то есть обладать возможностью целеполагания, свободой, автономией и дру­гими характеристиками субъекта.

Организации, цели и функции которых по преимуществу задаются извне, называются инструментальными. Инструментально организации детерминирует целый класс конфликтов. Важнейшим изних является конфликт целеполагания. Этот конфликт возникает тогда, когда перед организацией возникают противоречивые и даже не совместимые цели. Например, перед предприятием поставлена цель выпуска высокоточных машин и приборов, находящихся на переднем крае научно-технического прогресса, но при этом сформулирован, также задача обеспечения высокой нормы прибыли, существенной экономии материальных и финансовых ресурсов, сокращение инве­стиций в разработку новых технологий и т. д. При наличии резервов в течение некоторого времени удается двигаться в сторону этих це­лей одновременно. Но как только эти резервы будут исчерпаны, про­движение в каждом из направлений окажется возможным только при потерях на других, поскольку управление организовано так, что за каждое из этих направлений отвечают различные люди и подразде­ления, то противоречивость целей выльется в конфликтное взаимо­отношение специализированных групп работников. Этот конфликт носит внешнеорганизованный характер, так как его субъектами яв­ляются надорганизация — учредитель данного предприятия и данное предприятие.

С целедостижением органически связаны типичные для инст­рументальных организаций внутриорганизационные конфликты, носящие дисфункциональный характер. Основной элемент всякой организации — люди — индивиды, группы и иные общности. Ин­струментальная организация — это чаще всего бюрократическая ор­ганизация, которая строит свою деятельность на строгом соблюде­нии правил, инструкций, норм. Ее главное требование — дисцип­лина и порядок. Но уже Р. Мертон показал, что дисциплина необ­ходима для того, чтобы агенты достигали стандартизированного по­ведения, независимо от достижения цели. Они принимают правила поведения не как средства, а как цель. В результате происходит под­мена главной цели. Целью деятельности людей на предприятии ста­новится не достижение целей, поставленных субъектом — учреди­телем организации (производство определенных материальных цен­ностей, услуг, получение прибыли), а выполнение правил и инст­рукций, поддержание дисциплины и порядка.

Наряду с инструментальными организациями в современных условиях широкое распространение получили субъектные организа­ции, то есть такие организации, которые сами себе задают цель дея­тельности, являются субъектами целеполагания. Как отмечают ис­следователи организаций, предприятия, делающие ставку на собственную субъективность и субъектность своих подразделений, отри­цающих необходимость всеобщей регламентации, и способные оп­ределять то, как им выполнить работу, как при заданных ограниче­ниях достичь внешне фиксированных целей, относительно молоды. Они возникли в связи с утверждением в организациях доктрины че­ловеческих отношений для того, чтобы повысить эффективность деятельности предприятия за счет использования так называемого «человеческого фактора». Но такие организации, считают Ф. М. Бородкин, Н. М. Коряк, и более конфликтны по своей природе.

Главная причина повышенной внутренней конфликтности орга­низаций этого типа заключается в том, что они принципиально опи­раются на способность людей к самодеятельности, на субъектное на­чало как отдельных индивидов, так и групп. Именно на такого типа предприятиях господствует неформальная организация, центробежные процессы в которой являются источником конфликтов. Неформаль­ные группы на таком предприятии могут сформировать свои собст­венные цели, существенно отличающиеся от целей организации. И это уже является причиной организационного конфликта. А в условиях, когда членами такой группы становятся формальные лидеры органи­зации, они вполне способны цели своей группы противопоставить це­лям своего предприятия. Так, если целью того или иного предприятия является производство того или иного типа машин, а на основе реали­зации этой продукции, работники этих предприятий удовлетворяют свою потребность в обеспечении материальными благами, обеспечива­ют себя средствами существования, то определенной группе руково­дителей на данном этапе может оказаться более выгодным довести дан­ное предприятие до состояния полного развала, подвести к черте банкротства и на фоне общей паники и внутренней дезорганизации коллектива скупить контрольный пакет акций. В результате возникает внутренний конфликт между целями узкой группы руководителей предприятий и основным персоналом, рабочими и служащими предприятия.

Конфликтологи указывают, что любое предприятие рас­полагает такими подразделениями, взаимодействие между которыми потенциально конфликтно.В этом случае возможны как горизонталь­ные, так и вертикальные конфликты. Горизонтальные конфликты чаще всего возникают тогда, когда различные подразделения пред­приятия черпают средства своего функционирования из одного ог­раниченного источника при условии, что свободные резервы средств уже истощены.

Но конфликт между структурными подразделениями предприя­тия может возникнуть не только из-за дефицита средств, ноприобре­сти **позиционный характер.** Позиционность — это отношение, которое проявляется в различии интересов, целей людей, взаимодействующих друг с другом в решении общей направленности целедостижения. Ина­че говоря, позиционность есть разделение коллектива, источником ко­торого является осознание противоположностей, интересов и целей его членов. На основе противоречивых позиций индивидов, групп, подразделений возникает позиционный конфликт. «Позиционный конфликт, по определению А. И. Пригожина,— это вид контролиру­емого межцелевого напряжения, связанного с противопоставлением параллельных целей по единой горизонтали».

Однако наиболее часто организационные конфликты возника­ют вследствие внутренней противоречивости социальной структуры предприятий, построения их по вертикальному иерархическому прин­ципу. И здесь, как справедливо указывал Дарендорф и его последо­ватели, основным конфликтогенным фактором является борьба раз­личных индивидов, групп, структур по проблемам власти. Эта борьба носит самый многообразный характер.

В любой организации, на любом предприятии по самой приро­де функционирования организации заложены два типа власти, власть на основе положения в иерархии и власть на основе профессиональ­ного знания. Эти два типа власти в известной мере противоречат друг другу. Власть администратора, бюрократа возникает из его социаль­ного статуса руководящего работника, базируется на праве приказа и поэтому подчинение ему не является добровольным. Администратор в принципе не обязан убеждать своих подчиненных в обоснованнос­ти своего распоряжения, хотя определенный тип администратора и может это делать. Власть технического специалиста — профессиона­ла связана с признанием его социального статуса с этих позиций и по­этому подчинение компетентному специалисту является доброволь­ным. Главной практической проблемой современных организаций является определение степени самостоятельности специалистов в сфе­ре оперативной формулировки целей деятельности, типа решаемых задач, способа использования знания и контроля исполнения. Борь­ба между носителями различного типа власти — административной и профессионального знания — один из распространенных видов меж­группового конфликта. Межгрупповые вертикальные конфликты в самых разнообразных формах являются наиболее распространенной формой организационного конфликта. Как отмечают Ф. М. Бородкин и Н. М. Коряк, в самой основе иерархической структуры организа­ций, где имеют место отношения руководитель-подчиненный, в котором **руководитель** **наделен функциями управления и контроля и располагает рычагами принуждения, пот****енциально заложена возможность конфликт­ной ситуации.** Уже сам факт наличия потенциального принуждения указывает на возможную несовместимость целей деятельности руко­водителей и подчиненных и это порождает конфликтные ситуации.

Весьма частым источником конфликтов в организациях являет­ся **несбалансированность рабочих** мест. Сбалансированность рабочего места означает, что рабочему ме­сту не должны приписываться функции, не обеспеченные средства­ми, необходимыми для их исполнения, не должно быть средств, не связанных с какой-либо функцией. Обязанности и права при этом должны быть взаимно уравновешены, т. е. каждая обязанность долж­на быть обеспечена определенным правом, и никакое право не может осуществляться без определенной обязанности; объем ответственности, и объем власти должны быть связаны, т. е. ответственность за что-либо должна обеспечиваться соответствующей властью и наобо­рот. Сбалансированность означает также, что обязанности должны быть связаны только с данной совокупностью функций, а ответст­венность может возникать лишь при невыполнении именно данной совокупности функций, т. е. невыполнении связанных с функциями обязанностей. Сбалансированность рабочего места означает, наконец, что совокупность прав и власти гарантируется только данными сред­ствами.

Достичь такого идеального состояния, чтобы все рабочие места были сбалансированы, очень трудно. Функции и средства для мно­гих типов рабочих мест зачастую фиксируются лишь приблизитель­но. Даже когда функции определены, иногда не известны средства для их выполнения. Это относится, прежде всего, к тем рабочим ме­стам, где технологическая деятельность нечеткая. Таковы, например, многие рабочие места экономической службы, службы линейного и функционального управления, инспекционных служб, многие ис­следовательские рабочие места.

В подобных ситуациях начинается стихийное, не предусмотрен­ное никакими правилами и инструкциями, перераспределение функ­ций и средств по однородным и даже разнородным рабочим местам.

Если перераспределение происходит в группе, члены которой взаим­но дружески настроены, конфликтные ситуации и конфликты не воз­никают. В группе известно, кто какую работу лучше делает, есть стрем­ление к выравниванию загрузки, чувство взаимной ответственности за выполнение совокупности предписанных функций. Такая группа имеет мощные неформальные средства воздействия на каждого сво­его члена, о чем речь пойдет ниже. Постепенно при долгом сущест­вовании группы в стабильном составе вырабатывается традиционное балансирование рабочих мест, распределение функций и средств.

Осложнения возникают и в случае, когда из группы, в которой уже достигнут баланс, кто-либо уходит. Если длительное время никто не замещает возникшей вакансии, группе приходится вновь заняться балансировкой. Это чревато внутригрупповыми конфликтами. Они за­частую невидимы постороннему глазу и внешне выражаются лишь в некотором снижении производительности или качества работы. В них до поры до времени никому не следует и вмешиваться. Группа разберется сама. Вмешиваться в конфликт можно и нужно лишь тог­да, когда члены группы не смогли договориться между собой, и кон­фликт вышел за ее пределы или когда группа обращается к посторон­ним для нее лицам как к третейским судьям.

Весьма распространены в организациях межличностные кон­фликты. В основе конфликта лежат столкновения людей, их мнений, по­зиций, взглядов, характеров, интересов с точки зрения психического состояния противоборствующих сторон, конфликт выступает едино­временно и как защитная реакция, и как ответная эмоционально ок­рашенная реакция.

Современная конфликтология достаточно подробно описала ди­намику протекания конфликтов. Большинство конфликтов назрева­ет постепенно и вначале находятся в так называемом инкубационном, скрытом (латентном) состоянии, при котором конфликтующие сто­роны выражают скрыто свои претензии, как говорится «за глаза». При этом, как правило, предпринимаются попытки удовлетворения этих претензий «мирным» путем. Если такой способ не вызывает позитив­ной реакции, игнорируется или наталкивается на отказ, конфликт переходит в открытую форму. Эта стадия развития конфликта назы­вается конфликтным поведением. **Конфликтно****е поведение** — это дей­ствия, направленные на то, чтобы прямо или косвенно блокировать достижение противостоящей стороной ее целей, намерений, интере­сов. Конфликт в этой фазе принимает форму острых разногласий, которые индивиды не только стремятся урегулировать, но и всячес­ки усугубляют, продолжая разрушать прежние структуры нормальных

Таким образом, модель конфликта содержит: ситуацию, источники конфликта, возможности разрастания конфлик­та, реакцию на ситуацию, реализацию конфликта, управле­ние конфликтом, функциональные и дисфункциональные последствия конфликта.

**Последствия конфлик****та** могут быть функциональными (кон­структивными) и дисфункциональными (разрушающими). Среди функциональных последствий можно выделить: поиск и выра­ботки взаимоприемлемого решения, снятие враждебности, не­справедливости конфликтующих людей, разрядка, появление условий для сотрудничества, творчества, взаимопонимание, ана­лиз проблем и разработка различных вариантов их решений.

Дисфункциональные последствия конфликтов: неудовлетво­ренность людей, их плохое самочувствие, рост текучести кад­ров, уменьшение сотрудничества, излишне сильная преданность своей группе и проявление непродуктивной конкуренции с дру­гими группами, представление о другой стороне как о «враге», уменьшение коммуникаций вплоть до их полного исчезнове­ния, смещение акцента — придание большего значения «побе­де» в конфликте, чем решению проблемы.

Таким образом, были рассмотрены следующие вопросы необходимые для раскрытия вышеназванной проблемы.

**Конфликт —** это особый вид взаимодействия субъектов орга­низации (оппонентов), при котором действия одной стороны, столкнув­шись с противодействием другой, делают невозможным реализацию ее целей и интересов. Конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, позволяет проанализировать большое количество альтернатив и т.д. Это делает процесс выработки решения группой или от­дельным руководителем более эффективным, дает возможность людям выразить свои мысли и чувства, удовлетворить потребности.

В целом выделяют две **группы конфликтов** — функци­ональные конфликты и дисфункциональные. конфликты пер­вой группы ведут к повышению эффективности организации, а конфликты второй группы приводят к снижению личной удов­летворенности, разрушению группового сотрудничества. Существуют четыре основных типа конф­ликтов: внутриличностный, межличностный, конфликт между отдельной личностью и группой и межгрупповой конфликт.

**Причинами конфликтов** - это различия в представлениях и ценностях ведут к конфликту, потому что, вместо того чтобы объективно анализировать про­блему, люди часто рассматривают только те взгляды, альтерна­тивы и аспекты ситуации, которые благоприятны лишь для их группы и личных потребностей.

**Глава 2**

**Эмпирическое исследование взаимосвязи типа темперамента и стратегий поведения в конфликтных ситуациях**

**2.1. Программа исследования**

**Объектом исследования** являются сотрудники коммерческой организации "Стройцентр" г.Твери. В исследование приняло участие 30 испытуемых.

**Предмет исследования**: типичные стратегии поведения в конфликтной ситуации, тип темперамента.

**Цель исследования**: выявить и проанализировать взаимосвязь типичных стратегий поведения в конфликтной ситуации и типа темперамента у сотрудников коммерческой организации.

**Задачи исследования**:

1. Выявить типичные стратегии поведения в конфликтной ситуации.
2. Выявить тип темперамента.
3. Проанализировать взаимосвязь указанных параметров.
4. Разработать практические рекомендации по результатам исследования.

**Гипотеза:** выдвигается предположение, что существует взаимосвязь особенностей типа темперамента и стратегий поведения в конфликте у сотрудников коммерческой организации.

**Описание методик:**

1. **Методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса.** Содержит 30 пар суждений о поведении индивида в конфликтной ситуации, в каждой из которых респонденту предлагается выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения. В результате обработки данных по ключу выясняется количество баллов по каждой шкале, дающее представление о выраженности у испытуемых тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтной ситуации.
2. **Методика диагностики темперамента Айзенка.** Содержит 57 вопросов, позволяет выявить тип темперамента испытуемых.

**3**. **Методы статистической обработки:** описательные статистики,коэффициент ранговой корреляции.

Для установления статистической взаимосвязи между исследуемыми параметрами применяется коэффициент ранговой корреляции Спирмена. Коэффициент рассчитывается по формуле:

6 ∑ (d2)

RS = 1 -

N (N – 1)

где d – разность между рангами по двум переменным для каждого испытуемого.

N – количество ранжируемых значений, т.е. количество испытуемых.

Если полученный коэффициент корреляции больше критического значения, это доказывает существование взаимосвязи между рассматриваемыми переменными.

**2.2. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ЭМПИРИЧЕСКОГО**

**ИССЛЕДОВАНИЯ**

**Исследование типичных стратегий конфликтного поведения у сотрудников коммерческой организации**

На основе анализа полученных результатов было установлено, что испытуемыми используются все стратегии конфликтного поведения.

В компании "Стройцентр", исследуя выраженность у испытуемых стратегии поведения в конфликте, можно заметить, что в целом по выборке наблюдается общая тенденция использовать стратегию компромисса (общегрупповая норма – 6,1). Эта стратегия предполагает частичное удовлетворение собственных интересов и частичное удовлетворение интересов партнеров. Тенденция к выбору этой стратегии может быть обусловлена тем, что сотрудники стремятся сохранить важные деловые и личностные контакты, а также использование этой стратегии дает возможность избежать лишних потерь.

На основании анализа описательных статистик можно сделать вывод о том, практически все стратегии подчиняются закону нормального распределения показателей по каждой шкале.

**Исследование взаимосвязи различных стратегий конфликтного поведения и темперамента сотрудников коммерческой организации**

С помощью корреляционного анализа мы выявили значимые взаимосвязи между стратегиями поведения в конфликтной ситуации и темперамента.

По **сводной матрице** компании можно сделать вывод о том, что существует значимая взаимосвязь между стратегией соперничества и экстраверсией (0,543). Чем более интроверитрованным является сотрудник, тем чаще он прибегает к данной стратегии поведения в конфликтной ситуации. Следовательно, меланхолики и флегматики чаще прибегают к стратегии соперничества, чем холерики и сангвиники.

На уровне тенденции обнаружена взаимосвязь между сотрудничества и экстраверсией (0,252).

Результаты исследования дают нам возможность говорить о том, что от типа темперамента зависит частота обращения сотрудников строительной компании к некоторым стратегиям конфликтного поведения.

1. **2.3. Практические рекомендации по оптимизации профессиональной деятельности сотрудников коммерческой организации**

Исследование профессиональной деятельности сотрудников строительной компании позволило выработать ряд практических рекомендаций.

Управление конфликтом как сфера управленческой деятельности имеет следующие различные стадии:

1. восприятие конфликта и первичная оценка ситуации;
2. исследование конфликта и поиск его причин;
3. поиск путей разрешения конфликта;
4. осуществление организационных мер.

Конфликт в организации практически всегда виден, т.к. имеет определенные и внешние появления: высокий уровень напряженности в коллективе, снижение работоспособности, ухудшение производственных и финансовых показателей и т.д. Следует учитывать, что объективный уровень конфликта и его восприятие должны быть адекватными, иначе могут возникать псевдоконфликты (реально не существующие конфликты), переоценка или недооценка значимости конфликта, невосприятие, игнорирование конфликта.

Исследование конфликта и поиск его причин – это следующая стадия управления конфликтом в организации. Любым практическим действиям предшествует анализ конфликтной ситуации, который предполагает:

1. выявление сути противоречия, установление не только повода, но и причины, вскрытие так называемых «болевых точек» в организации и своевременное проведение работы по их устранению;
2. выяснение интересов и целей участников, их позиций;
3. оценка возможных исходов и последствий противоборства, альтернативных вариантов достижения цели;
4. поиск точек соприкосновения, общих целей и интересов конфликтующих.

Поиск путей разрешения конфликта предполагает:

1. полное прекращение конфронтации и взаимное примирение сторон;
2. достижение компромисса – частичное удовлетворение притязаний обеих сторон;
3. разрешение конфликта на деловой основе: путем удовлетворения объективных требований, претензий сторон или путем разоблачения несостоятельности предъявляемых претензий;
4. механическое прекращение конфликта (увольнение одного из участников конфликта, перевод лидера или нескольких членов конфликтной стороны в другое подразделение организации).

Выделяют 2 основных типа разрешения конфликта в организации:

1. Авторитарный тип – разрешение конфликта через применение властных полномочий. Его основные черты заключаются в том, что:

* руководитель видит и слышит только себя;
* руководитель считает, что должен «победить» любой ценой;
* конфликты рассматриваются как человеческие слабости;
* управление конфликтной ситуацией происходит в интересах организации.

Основное преимущество авторитарного типа разрешения конфликта в том, что, как считают руководители, при его использовании экономится время. Его главный недостаток состоит в том, что конфликт при этом не разрешен, внешне задавлен и возможен его возврат.

1. Партнерский тип разрешения конфликта – разрешение конфликта через применение конструктивных способов. Его основные черты:

* конструктивное взаимодействие руководителя с конфликтующими сторонами;
* восприятие аргументов противной стороны;
* готовность к компромиссу, взаимный поиск решений;
* стремление совместить личностный и организационный факторы;
* восприятие как нормальный фактор деятельности.

В целях совершенствования профессиональной культуры сотрудников целесообразно создание системы тренингов по развитию поведенческих навыков в ситуации конфликта, по повышению профессиональных навыков, уверенного поведения, личностного роста и т.п.

Необходимо повышение морального и материального стимулирования труда, а также создание атмосферы поддержки и взаимопонимания между сотрудниками, а также благоприятного климата в коллективе.

1. **2.4. ВЫВОДЫ ПО ИССЛЕДОВАНИЮ**

В результате исследования нам удалось подтвердить гипотезу исследования: существует взаимосвязь особенностей типа темперамента, стратегий поведения в конфликте у сотрудников коммерческой организации. На основе полученных результатов можно сделать вывод о том, что сотрудники коммерческой организации чаще используют такие стратегии поведения в конфликтной ситуации, как избегание и компромисс. Уровень конфликтности испытуемых оказался равен среднестатистическим показателям.

На основании результатов исследования мы разработали некоторые практические рекомендации по управлению конфликтами в коммерческой организации.

## 

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Жизненная практика людей показывает, что межличностные отношения протекают зачастую в условиях конфликтов, которые являются неотъемлемой частью человеческих отношений. Особое место в ряду кризисных ситуаций занимают конфликты в организациях. Конфликт в организации – это открытая форма существования противоречий, интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного и личного порядка.

Любой конфликт, как правило, имеет сильный деструктивный заряд. Стихийное развитие конфликта очень часто приводит к нарушению нормального функционирования организации. Он обычно сопровождается мощными негативными эмоциями, которые стороны испытывают по отношению друг к другу. Когда конфликт доходит до крайней стадии, с ним уже трудно справиться.

Тем не менее, конфликтами приходится заниматься, и они являются неотъемлемой частью жизни любой организации. Более того, во многих случаях именно наличие конфликтов является показателем того, что организация развивается.

Анализ причин, течения и результатов конфликтов убеждает в том, что многие из них не только допустимы но и желательны, поскольку дают информацию о проблемах организации, позволяют выявить скрытые от глаз процессы, разнообразие позиций и прочее.

И зарубежные (К. Томас), и отечественные (Н.В. Гришина) психологи считают нужным сконцентрировать внимание на таких аспектах изучения конфликтов, как формы поведения в конфликтных ситуациях, а также факторах, влияющих на выбор той или иной формы поведения. Выделено пять основных стратегий: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание и приспособление. Выбор той или иной стратегии выхода из конфликта зависит от различных факторов: личностные особенности, уровень нанесенного ущерба, возможные последствия, значимость решаемой проблемы, особенности трудовой атмосферы в коллективе, специфика управления коллективом.

Исходя из этого, мы выдвинули гипотезу исследования: существует взаимосвязь особенностей типа темперамента, стратегий поведения в конфликте у сотрудников коммерческой организации. На основе полученных результатов можно сделать вывод о том, что сотрудники коммерческой организации чаще используют такие стратегии поведения в конфликтной ситуации, как избегание и компромисс. Уровень конфликтности испытуемых оказался равен среднестатистическим показателям.

Данная курсовая работа имеет ярко выраженную практическую направленность, поскольку на основании результатов исследования и анализа имеющейся литературы по конфликтологии нам удалось разработать практические рекомендации по оптимизации профессиональной деятельности сотрудников коммерческой организации и внедрить данные рекомендации в деятельность руководителей строительной компании "Стройцентр".

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

1. Матрица исходных данных компании "Стройцентр"
2. Описательные статистики
3. Матрица корреляций (общая)
4. Методика диагностики темперамента Г.Айзенка (адаптация А.Г.Шмелёва)
5. Методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К.Томаса (адаптация Н.В.Гришиной)

Приложение 4

ТЕСТ-ОПРОСНИК Г. АЙЗЕНКА EPi АДАПТИРОВАН А. Г. ШМЕЛЕВЫМ

Содержание утверждений

1.Часто ли Вы испытываете тягу к новым впечатлениям, чтобы отвлечься, испы­тать сильное ощущение?

2.Часто ли Вы чувствуете, что нуждае­тесь в друзьях, которые могут Вас по­нять, одобрить, выразить сочувствие?

3.Считаете ли Вы себя беззаботным чело­веком?

4.Очень ли трудно Вам отказываться от своих намерений?

5.Обдумываете ли Вы свои дела не спеша и предпочитаете ли подождать, прежде чем действовать?

6.Всегда ли Вы сдерживаете свои обеща­ния, даже если это Вам невыгодно?

7.Часто ли у Вас бывают спады и подъе­мы настроения?

8.Быстро ли Вы обычно действуете и го­ворите и не растрачиваете ли много вре­мени на обдумывание?

9.Возникало ли у Вас когда-нибудь чув­ство, что Вы несчастны, хотя никакой серьезной причины для этого не было?

10.Верно ли, что на спор Вы способны ре­шиться на все?

11.Смущаетесь ли Вы, когда хотите позна­комиться с человеком противоположно­го пола, который Вам симпатичен?

12.Бывает ли, что разозлившись, Вы вы­ходите из себя?

13.Часто ли Вы действуете необдуманно, под влиянием момента?

14.Часто ли Вас беспокоит мысль о том, что Вам не следовало бы чего-нибудь делать или говорить?

15.Предпочитаете ли Вы чтение книг встре­че с людьми?

16.Верно ли, что Вас легко задеть?

17.Любите ли Вы часто бывать в компа­нии?

18.Бывают ли у Вас иногда такие мысли, которыми Вам не хотелось бы делиться с другими людьми?

19.Верно ли, что иногда Вы настолько пол­ны энергии, что все «горит» в руках, а иногда чувствуете сильную вялость?

20.Стараетесь ли Вы ограничить круг сво­их знакомств небольшим числом самых близких друзей?

21.Много ли Вы мечтаете?

22.Когда на Вас кричат, отвечаете ли Вы тем же?

23.Часто ли Вас терзает чувство вины?

24.Все ли Ваши привычки хороши и же­лательны?

25.Способны ли Вы дать волю своим чув­ствам и вовсю повеселиться в шумной компании?

26.Можно ли сказать, что нервы у Вас ча­сто бывают напряжены до предела?

27.Считают ли Вас человеком живым и веселым?

28.После того как дело сделано, часто ли Вы возвращаетесь к нему мысленно и думаете, что могли бы сделать лучше?

29.Верно ли, что Вы обычно молчаливы и сдержанны, когда находитесь среди людей?

30.Бывает ли, что Вы передаете слухи?

31.Бывает ли, что Вам не спится от того, что разные мысли приходят Вам в го­лову?

32.Верно ли, что Вам часто приятнее и лег­че прочесть о том, что Вас интересует в книге, хотя можно быстрее и проще узнать об этом у друзей?

33.Бывает ли у Вас сильное сердцебиение?

34.Нравится ли Вам работа, которая тре­бует пристального внимания?

35.Бывают ли у Вас приступы дрожи?

36.Верно ли, что Вы всегда говорите о зна­комых людях только хорошее даже тог­да, когда уверены, что они об этом не узнают?

37.Верно ли, что Вам неприятно бывать в компании, где постоянно подшучивают друг над другом?

38.Верно ли, что Вы раздражительны?

39.Нравится ли Вам работа, которая тре­бует быстроты действия?

40.Верно ли, что Вам нередко не дают по­коя мысли о разных неприятностях и «ужасах», которые могли бы произой­ти, хотя все кончилось благополучно?

41.Верно ли, что Вы неторопливы в дви­жениях?

42.Вы когда-нибудь опаздывали на свида­ние или на работу?

43.Часто ли Вам снятся кошмары?

44.Верно ли, что Вы такой любитель пого­ворить, что никогда не упустите удоб­ного случая побеседовать с незнакомым человеком?

45.Беспокоят ли Вас какие-нибудь боли?

46.Огорчились бы Вы, если бы долго не могли видеться со своими друзьями?

47.Можете ли Вы назвать себя нервным человеком?

48.Есть ли среди Ваших знакомых такие, которые Вам явно не нравятся?

49.Легко ли Вас задевает критика Ваших недостатков или работы?

50.Могли бы Вы сказать, что Вы уверен­ный в себе человек?

51.Трудно ли получать настоящее удоволь­ствие от мероприятий, в которых мно­го участников?

52.Беспокоит ли Вас чувство, что Вы чем-то хуже других?

53.Сумели бы вы внести оживление в скуч­ную компанию?

54.Бывает ли, что Вы говорите о вещах, в которых совсем не разбираетесь?

55.Беспокоитесь ли вы о своем здоровье?

56.Любите ли Вы подшучивать над други­ми?

57.Страдаете ли Вы бессонницей?

Приложение 5

Методика К.Томаса

ОПРОСНИК

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 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 cвоего

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 ещё 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 росе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. М., 1999. 551 с.
2. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт. Новосибирск, 1989. 190с.
3. Гришина Н.В. Психология конфликта. СПб: Питер, 2000. 464 с.
4. Громова О.Н. Конфликтология. М., 2000. 320 с.
5. Дубровская О.Ф. Конфликт: что о нем желательно знать//Справочник кадровика. – 2001 - №5 (с.97-103)
6. Зайцев А.К. Социальный конфликт на предприятии. Калуга, 1993. 188с.
7. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии. Ростов на/Д: Феникс, 1998. 480с.
8. Кабаченко Т.С. Психология управления: Учебное пособие. М., 2001. 384 с.
9. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология: Учебное пособие. СПб., 2000 298 с.
10. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учеб. пособие / под ред. Д.Я. Райгородского. – Самара, 2000. – 672 с.
11. Психология конфликта/Сост. Гришина Н.В. Спб, 2001. 448с.
12. Розанова В., Беседина Н. Психологические особенности конфликтов // управление персоналом. 2000. № 3. С. 42-46.
13. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии:в 2т.,М.1989.т.2.
14. Социальная конфликтология/Под ред. А.В. Морозова. М., 2002 336с.
15. Станкин М. Конфликт и его разрешение // Управление персоналом. 1999. № 7. С. 11-16.
16. Станкин М. психологический климат коллектива// Консультант директора. – 2001 - №12 (с.13-16)
17. Теплов Б.М. Проблемы индивидуальных различий, М.,1961г.
18. Тренев Н. Управление конфликтами / Консультант директора. 2000. № 7
19. Шипилов А.И. Искусство конструктивно разрешать конфликты//Кадры предприятия – 2002 - №3 (с.47-53)
20. Щербак В.Е. Конфликтные ситуации на предприятии // ЭКО. 1999. № 11. С. 157-168.
21. Юрчук В.В. Современный словарь по психологии, Минск, 2000г.