СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc257676070)

[1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТИЛЕЙ КОНФЛИКТНОГО ПОВЕДЕНИЯ И СПОСОБОВ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ 5](#_Toc257676071)

[1.1.Стили конфликтного поведения 5](#_Toc257676072)

[1.2. Способы разрешения конфликтов 14](#_Toc257676073)

[2. ИССЛЕДОВАНИЕ СТИЛЕЙ КОНФЛИКТНОГО ПОВЕДЕНИЯ И СПОСОБОВ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ НА ПРИМЕРЕ ФГУП «ЗАВОД ПРИБОР» 23](#_Toc257676074)

[2.1. Характеристика ФГУП «Завод «Прибор» 23](#_Toc257676075)

[2.2. Исследование стилей конфликтного поведения и способов разрешения конфликтов на предприятии 29](#_Toc257676076)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 33](#_Toc257676077)

[СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 35](#_Toc257676078)

[Приложение 1 36](#_Toc257676079)

ВВЕДЕНИЕ

Когда человек находится в конфликтном противостоянии, для более эффективного решения проблемы необходимо выбрать определенный стиль поведения. При этом ему необходимо учитывать собственный стиль, стиль других, вовлеченных в конфликт людей, а также природу самого конфликта. Стиль поведения в конфликте совпадает по значению со способом его разрешения.

Относительно общения между людьми стиль — это манера вести себя, совокупность характерных приемов, отличающих образ действий, т. е. способ преодоления конфликтного противостояния, решения проблемы, приведшей к конфликту.

В отечественной и зарубежной психологической науке существуют различные взгляды на стили конфликтного поведения и способы разрешения конфликтов.

Были изучены работы таких авторов как Анцупов А.Я., Бородкин Ф.М., Буртовая Е.В., Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Гришина Н.В., Громова О.Н., Дмитриев А.В., Емельянов С.М., Зеркин Д.П., Леонов Н.И., Рубин Дж., Скотт Дж.Г., Самыгин С. И., Базаров Т.Ю.

Цель курсовой работы – изучить стили конфликтного поведения и способы разрешения конфликтов.

Задачи курсовой работы:

1. Провести анализ теоретического материала по теме.
2. Изучить стили конфликтного поведения.
3. Изучить способы разрешения конфликтов.
4. Провести исследование стилей конфликтного поведения и способов разрешения конфликтного поведения на предприятии ФГУП «Завод «Прибор».

Объект исследования – предприятие ФГУП «Завод «Прибор».

Предмет исследования – стили конфликтного поведения и способы разрешения конфликтов на предприятии ФГУП «Завод «Прибор».

Применяемые методы исследования:

* изучение и анализ литературы и документов;
* анализ экспериментального материала;
* обобщение;
* наблюдение;
* беседа;
* тест.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТИЛЕЙ КОНФЛИКТНОГО ПОВЕДЕНИЯ И СПОСОБОВ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

1.1.Стили конфликтного поведения

Каждый конфликт по-своему уникален, неповторим по причинам возникновения, формам взаимодействия двух или более сторон, исходу и последствиям. К тому же отдельный человек и любая общность обнаруживают свою манеру налаживания и поддержания отношений с другими людьми, свой стиль поведения в конфликтных ситуациях.

Но при всей несхожести манер и стилей конфликтное поведение имеет некоторые общие признаки. Это связано в первую очередь с тем, что решение той проблемы, которая стала камнем преткновения в отношениях, в определенной мере значимо для каждой из оппонирующих сторон, делает их взаимодействующими партнерами. У всякого конфликта есть некая стандартная схема развития:

* Непосредственная причина, приводящая к столкновению,
* Несовместимость интересов и целей, несовпадение занимаемых позиций.
* Предпринимаемых действий используемых при этом средств.

В большинстве случаев участникам конфликтов недостает взаимопонимания, осознания различий в оценках расхождений во взглядах сторон, достаточно полной осведомленности как о собственных желаниях и планах, так и об истинных намерениях оппонентов, знания того, как и посредством чего достичь своих целей, не отвергая интересов других людей, вовлеченных в конфликт.

Очевидно, что эффективное решение проблемы, приведшей к конфликтной ситуации, требует от каждого субъекта ясного представления об общей природе и специфике данного типа конфликтов, осмысленного стиля поведения, выбранного с учетом стилей, используемых другими сторонами. ***Стиль в этом контексте означает способ осуществления определенных интересов, образ действий по достижению намеченной цели и вместе*** с ***тем манеру общения.***

Поведение участников конфликта складывается по-разному. Оно может иметь конструктивную направленность, для которой характерен совместный поиск выхода из конфликтной ситуации, приемлемого для всех сторон. Возможно превосходство в силе (ранге) одной стороны, которой беспрекословно уступают другие. Не исключается и деструктивное поведение, проявляющее себя в действиях разрушительного характера. [4, 131]

Принято различать *пять стилей поведения* в конфликтной ситуации, в основу классификации которых положена *система Томаса — Килменна.* Она позволяет ориентировать любого человека в случае попадания его в конфликтную ситуацию.

Стили поведения в конфликтной ситуации связаны с глав­ным источником конфликта — различием интересов и ценност­ных ориентации взаимодействующих субъектов.

Стиль поведения любого человека в конфликте определяет­ся:

*1)* мерой удовлетворения собственных интересов;

*2)* актив­ностью или пассивностью действий;

*3)* мерой удовлетворения интересов другой стороны;

*4)* индивидуальными или совмест­ными действиями.

В основу графического изображения положена сетка Томаса — Килменна, которая определяет место и название стилей поведения (рис. 1). [17, 337]

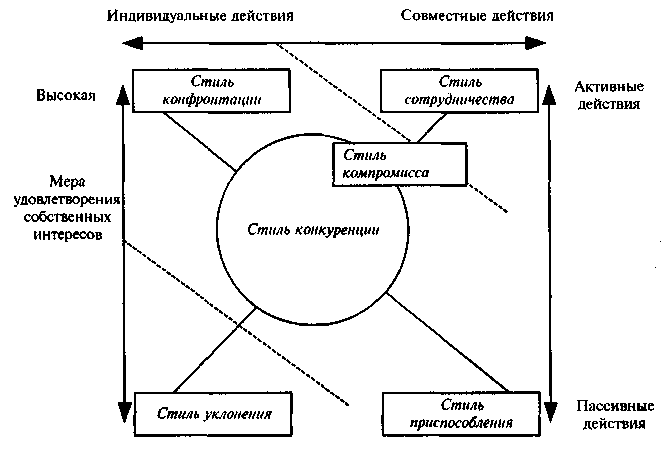


Рис. 1. Сетка Томаса-Килменна

***Уклонение*** как стиль поведения в конфликтах характеризуется явным отсутствием у вовлеченного в конфликтную ситуацию желания сотрудничать с кем-либо и приложить активные усилия для осуществления собственных интересов, равно как пойти на встречу оппонентам; стремлением выйти из конфликтного поля, уйти от конфликта. Такой стиль поведения обычно выбирают в тех случаях, когда:

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

Уклонение бывает вполне оправданным в условиях межличностного конфликта, возникающего по причинам субъективного, эмоционального порядка. Этот стиль чаще всего используют реалисты по натуре. Люди такого склада, как правило, трезво оценивают преимущества и слабости позиций конфликтующих сторон. Даже будучи задетыми за живое, они остерегаются безоглядного ввязывания в драку, не спешат принимать вызова на обострение столкновения, понимая, что нередко единственным средством выигрыша в межличностном споре оказывается уклонение от участия в нем.

Иное дело, если конфликт возник на объективной основе. В такой ситуации уклонение и нейтралитет могут оказаться неэффективными, поскольку спорная проблема сохраняет свое значение, причины, ее породившие, сами собой не отпадают, а еще более усугубляются.

***Приспособление*** как стиль пассивного поведения отличается склонностью участников конфликта смягчить, сгладить конфликтную ситуацию, сохранить или восстановить гармонию во взаимоотношениях посредством уступчивости, доверия, готовности к примирению.

Вотличие от уклонения этот стиль предполагает в большей мере учитывать интересы оппонентов и не избегать совместных с ними действий. Обычно приспособлению дают выход в тех ситуациях, когда:

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

Приспособление применимо при любом типе конфликтов. Но, пожалуй, этот стиль поведения наиболее подходит к конфликтам организационного характера, в частности по иерархической вертикали: нижестоящий — вышестоящий, подчиненный — начальник и т.п.

В таких ситуациях бывает крайне необходимо дорожить поддержанием взаимопонимания, дружественного расположения и атмосферы делового сотрудничества, не давать простора запальчивой полемике, выражению гнева и тем более угроз, быть постоянно готовым поступиться собственными предпочтениями, если они способны нанести урон интересам и правам оппонента.

Разумеется, стиль приспособления, выбранный в качестве образца конфликтного поведения, может оказаться и мало эффективным. Он вовсе не приемлем в ситуациях, когда субъекты конфликта охвачены чувством обиды и раздражения, не хотят отвечать друг другу доброжелательной взаимностью, а их интересы и цели не поддаются сглаживанию и согласованию.

***Конфронтация*** по своей направленности ориентирована на то, чтобы, действуя активно и самостоятельно, добиваться осуществления собственных интересов без учета интересов других сторон, непосредственно участвующих в конфликте, а то и в ущерб им. Применяющий подобный стиль поведения стремится навязать другим свое решение проблемы, уповает только на свою силу, не приемлет совместных действий. При этом проявляются элементы максимализма, волевой напор, желание любым путем, включая силовое давление, административные и экономические санкции, запугивание, шантаж и принудить оппонента принять оспариваемую им точку зрения, во что бы то ни стало взять верх над ним, одержать победу в конфликте. Как правило, конфронтацию избирают в тех ситуациях, когда:

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

Конфронтация вовсе не означает, что непременно употребляется грубая сила или делается ставка лишь па власть и высокий ранг того, кто добивается возобладания своего мнения, собственных интересов.

Возможно, что настойчивое стремление выиграть противостояние опирается на более убедительные аргументы, на умение одного из оппонентов искусно драматизировать свои идеи, подавать их в эффектном изложении, в манере броского вызова.

Нельзя, однако, забывать, что любое давление, в какой бы элегантной форме оно не происходило, может обернуться взрывом необузданных эмоций, разрушением уважительных и доверительных отношений, чрезмерно негативной реакцией со стороны тех, кто окажется побежденным и не оставит попыток добиться реванша. Посколькуконфронтационность, желание считать себя всегда правым — мало пригодный стиль поведения в большей части межличностных конфликтов, не лучший вариант сохранения здоровой морально-психологической атмосферы в организации, создания условий, позволяющих сотрудникам ладить друг с другом.

***Сотрудничество,*** как и конфронтация, нацелено на максималь**ную** реализацию участниками конфликта собственных интересов. Но в отличие от конфронтационного стиля сотрудничество предполагает не индивидуальный, а совместный поиск такого решения, который отвечает устремлениям всех конфликтующих сторон. Это возможно при условии своевременной и точной диагностики проблемы, породившей конфликтную ситуацию, уяснения как внешних проявлений, так и скрытых причин конфликта, готовности сторон действовать совместно ради достижения общей для всех цели.

Стиль сотрудничества охотно используется теми, кто воспринимает конфликт как нормальное явление социальной жизни, как потребность решить ту или иную проблему без нанесения ущерба какой-либо стороне. В конфликтных ***ситуациях*** возможность сотрудничества появляется в тех случаях, когда:

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

Выгоды сотрудничества несомненны: каждая сторона получает максимум пользы при минимальных потерях. Но такой путь продвижения к положительному исходу конфликта по-своему тернист. Он требует времени и терпения, мудрости и дружеского расположения, умения выразить и аргументировать свою позицию, внимательного выслушивания оппонентов, объясняющих свои интересы, выработки альтернатив и согласованного выбора из них в ходе переговоров взаимоприемлемого решения. Наградой за общие усилия служат конструктивный, всех устраивающий результат, совместно найденный оптимальный выход из конфликта, а также укрепление партнерского взаимодействия.

***Компромисс*** занимает срединное место в сетке стилей конфликтного поведения. Он означает расположенность участника (участников) конфликта к урегулированию разногласия на основе взаимных уступок, достижения частичного удовлетворения своих интересов.

Этот стиль в равной мере предполагает активные и пассивные действия, приложение индивидуальных и коллективных усилий. Стиль компромисса предпочтителен тем, что обычно преграждает путь к недоброжелательности, позволяет, хотя и отчасти, удовлетворить притязания каждой из вовлеченных в конфликт сторон. К компромиссу обращаются в ситуациях, когда:

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

Способность к компромиссу — признак реализма и высокой культуры общения, то качество, особо ценимое в управленческой практике. Не следует, однако, прибегать к нему без нужды, торопиться с принятием компромиссных решений, прерывать тем самым обстоятельное обсуждение сложной проблемы, искусственно Сокращать время на творческий поиск разумных альтернатив, оптимальных вариантов. Каждый раз нужно проверять, эффективен ли в данном случае компромисс по сравнению, например, с сотрудничеством, уклонением или приспособлением. [4, 136]

1.2. Способы разрешения конфликтов

Стиль поведения в конфликте совпадает по значению со способом его разрешения. Относительно общения между людьми стиль есть манера вести себя, совокупность характерных приемов, отличающих образ действий, т.е. в данном случае способ преодоления конфликтной ситуации, решения проблемы, приведшей к конфликту. Следовательно, путь к урегулированию конфликтов лежит через те пять способов, что нашли графическое изображение в сетке Томаса—Килменна (см. рис. 1), а именно: уклонение, приспособление, конфронтация, сотрудничество, компромисс.

***Определение способа разрешения конкретного конфликта связи с выбором способа действий, равнозначного стилю конфликтного поведения.*** При этом приходится принимать в расчет ряд существенных обстоятельств, которые так или иначе сводятся к использованию мер стимулирования, включая убеждение и принуждение.

Во-первых, основная задача в урегулировании любого конфликта состоит в том, чтобы по возможности придать ему функционально-положительный характер, свести к минимуму неизбежный ущерб от негативных последствий противостояния или острого противоборства.

Такой результат достижим, если участники конфликта проявят честный **и** доброжелательный подход к улаживанию своих разногласий, общую в этом заинтересованность, если они приложат совместные усилия к поиску положительного решения на основе консенсуса, т.е. устойчивого, стабильного согласия всех сторон.

При консенсусе вовсе не обязательно, чтобы общее согласие было единогласием — полным совпадением позиций всех участников процесса урегулирования конфликта. Достаточно того, чтобыотсутствовало возражение кого-либо из оппонентов, ибо консенсус несовместим с отрицательной позицией хотя бы одной из сторон, участвующих в конфликте. Конечно, тот или иной вариант согласия зависит от природы и типа конфликта, характера поведении его субъектов, а также от того, кто и как управляет конфликтом.

Во-вторых, возможен двоякий исход конкретного конфликта — его полное или частичное разрешение. В первом случае достигается исчерпывающее устранение причин, вызвавших конфликтную ситуацию, а при втором варианте происходит поверхностное ослабление разногласий, которые со временем могут вновь обнаружить себя. При полном разрешении конфликт прекращается как на объективном, так и на субъективном уровнях. Конфликтная ситуация претерпевает кардинальные изменения, ее отражение в сознании оппонентов означает трансформацию, превращение образа противника в образ партнера, а психологическая установка на борьбу противодействие сменяется ориентацией на примирение, согласие, партнерское сотрудничество.

Частичное же разрешение не искореняет причины конфликта. Оно, как правило, выражает только внешнее изменение конфликтного поведения при сохранении внутреннего побуждения к продолжению противоборства. Сдерживающими факторами выступают либо волевые, идущие от разума аргументы, либо санкция сторонней силы, воздействующей на участников конфликта. Предпринимаемые меры направляются на то, чтобы убедить или заставить конфликтующие стороны прекратить враждебные действия, исключить чье-либо поражение, указать на средства, способствующие взаимопониманию.

В-третьих, отдельное лицо или социальная группа, соотнося интересы конфликтующих сторон **и** параметры их поведения, выбирают приоритетный для себя способ разрешения конфликта, наиболее доступный и приемлемый в данных условиях. Необходимо понимание того, что не всякий стиль, следовательно, и способ подходят к конкретной ситуации. Каждый из способов эффективен лишь при разрешении определенного типа конфликтов. [17, 415]

Переговоры как способ разрешения конфликтов

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

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

1. существование взаимозависимости сторон, участвующих и конфликте;
2. отсутствие значительного различия в возможностях (силе) субъектов конфликта;
3. соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;
4. участие в переговорах сторон, которые реально могут прини­мать решения в сложившейся ситуации.

Каждый конфликт в своем развитии проходит несколько этапов (см. табл. 1). На некоторых из них переговоры могут быть не при­няты, так как еще рано, а на других будет уже поздно их начинать и тогда возможны только ответные агрессивные действия.

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

первичные группы — затронуты их личные интересы, они сами уча­ствуют в конфликте, но не всегда от этих групп зависит возможность успешного ведения переговоров,

вторичные группы — затронуты их интересы, но эти силы не стре­мятся к открытому проявлению своей заинтересованности, их дей­ствия скрыты до определенного времени. Могут существовать еще и третьи силы, также заинтересованные в конфликте, но еще более скрытые.

Таблица 1. Возможность переговоров в зависимости от этапа развития конфликта

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

Правильно организованные переговоры проходят последователь­но несколько стадий:

подготовка к началу переговоров (до открытия переговоров);

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

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

завершение (выход из возникшего кризиса или переговорного тупика).

Подготовка к переговорам

Тщательная подготовка к переговорам — это залог их успешного проведения. Зачастую люди испытывают соблазн идти по пути наименьшего сопротивления и экономят время и силы на подготовке к переговорам.

Подготовительный период может начаться задолго до фактического начала переговоров и включает два основных аспекта; организационный и содержательный.

**1** *Организационный аспект*. Вне зависимости от темы предстоящих переговоров в ходе их подготовки стороны должны согласовать ряд вопросов процедурного характера.

Прежде всего, необходимо осуществить выбор места и времени встречи. Здесь могут быть реализованы различные варианты. При выборе места проведения переговоров следует помнить о том, что люди комфортнее чувствуют себя на своей «территории».

*Определение повестки дня* — не менее важная составляющая подготовки к переговорам. Повестка дня выступает неким инструментом для регулирования хода переговоров. В процессе ее составления определяется круг вопросов для обсуждения, устанавливается порядок их обсуждения, решается вопрос о длительности выступлений оппонентов.

Организационная сторона подготовительного периода связана и с решением такой задачи, как *формирование состава участников переговоров*. В этом случае необходимо определиться с вопросом о том, кто возглавит делегацию, каков будет ее количественный и персональный состав. Решая вопрос о главе делегации, важно учитывать не только уровень проведения переговоров, наличие полномочий для принятия тех или иных решений, но и возможные личные симпатии и антипатии оппонентов.

Состав участников во многом зависит от того, какие вопросы предполагается обсудить в ходе переговоров. Соответственно включение каждого члена в состав делегации должно определяться тем, что именно этот человек способен добавить нечто существенное к будущему диалогу. В противном случае необоснованно значительная численность участников может вызвать организационные трудности в процессе переговоров

**2** *Содержательный аспект*. В ходе подготовительного периода конфликтующие стороны обязательно решают ряд задач, которые и составляют собственно подготовку к предстоящим переговорам, а именно:

• анализ проблемы и интересов сторон;

• оценку возможных альтернатив переговорному соглашению;

• определение переговорной позиции;

• разработку различных вариантов решения проблемы и формулирование соответствующих предложений;

• подготовку необходимых документов и материалов.

Важнейшей составляющей содержательной стороны подготовительной работы является анализ проблемы и интересов конфликтующих сторон. Ни один хороший боксер не выйдет на ринг, не изучив сильные и слабые стороны будущего противника, его любимые приемы и специфику стиля. Будущие переговоры могут увенчаться успехом лишь в том случае, если стороны досконально проанализируют сложившуюся ситуацию и соберут необходимую информацию. Пренебрежение такого рода действиями может значительно ослабить позиции той или иной стороны или вовсе привести к срыву переговоров.

Важно разобраться также с хитросплетением интересов, стоящих за той или иной проблемой. Задача эта непростая, и поиск ее решения требует серьезных усилий. При этом следует анализировать не только собственные интересы, но интересы оппонентов. В противном случае переговоры рискуют превратиться в «диалог глухих». Р. Фишер и У. Юри в качестве основного приема для выявления чужих интересов предлагают поставить себя на место оппонентов, попытаться понять, почему они занимают ту или иную позицию.

У конфликтующих сторон часто складывается впечатление, что их интересы взаимоисключают друг друга. Однако это не всегда соответствует действительности. Расхождение одних интересов не означает отсутствия у оппонентов других — общих интересов. Ведь даже если конфликтующие стороны — это всего лишь два человека, то и они имеют множество интересов. Что уж говорить о тех ситуациях, в которые вовлечено большое число людей.

Стоит определить не только наилучшую альтернативу, но и подумать над вторым и третьим альтернативными вариантами. Можно составить список всех возможных альтернатив, которые имеются в вашем распоряжении на тот случай, если переговоры не завершатся успехом. Сели вы ведете переговоры о повышении заработной платы, то в числе ваших альтернатив могут оказаться следующие варианты: ожидание более благоприятной ситуации для решения этого вопроса, согласие на другую должность, перемена профессии, переезд в другой город или страну, принятие решения об открытии собственного дела.

Разработка возможных альтернатив предполагает проведение следующих операций:

1) обдумывание плана действий в том случае, если соглашение не будет достигнуто;

2) совершенствование нескольких лучших идей и разработка их практического воплощения;

3) выбор наиболее приемлемого варианта для осуществления в том случае, если во время переговоров соглашение с оппонентами не будет достигнуто. [3, 374]

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

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

Если переговоры проходят с участием посредника (ведущего, пе­реговорника), то он должен каждой стороне дать возможность вы-

сказаться и сделать все от него зависящее, чтобы оппоненты не пе­ребивали друг друга.

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

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

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

**Четвертый этап** — завершение переговоров или выход из тупика.

К этому этапу уже существует значительное количество различ­ных предложений и вариантов, но соглашение по ним еще не до­стигнуто. Время начинает поджимать, увеличивается напряженность, требуется принятие какого-то решения. Несколько последи их усту­пок, сделанных обеими сторонами, могут спасти дело. Ноздесьважно для конфликтующих сторон четко помнить, какие уступки не влия­ют на достижение их основной цели (см. табл. 7.9), а какие сводят на нет всю предыдущую работу.

Председательствующий, используя данную ему власть, регулиру­ет последние разногласия и при водит стороны к компромиссу. [16, 420]

Анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей

Период прямого взаимодействия сторон завершился, но говорить об окончании переговоров было бы преждевременно. Оппоненты покидают «стол переговоров», а сам переговорный процесс вступает в заключительную стадию анализа результатов переговоров и выполнения достигнутых договоренностей.

Прежде всего каждом из сторон необходимо проанализировать прошедшие переговоры вне зависимости от того, были они удачными или нет. и решить:

• насколько хорошо была проведена подготовка к переговорам;

• была ли соблюдена запланированная программа переговоров;

• каков был характер взаимоотношений с оппонентами;

• какие аргументы были убедительны для оппонентов, а какие они отклонили и почему:

• пришлось ли идти на уступки и каковы будут их последствия;

• какие возникали трудности в процессе переговоров;

• каковы перспективы дальнейших взаимоотношений;

• какой опыт переговоров можно использовать в будущем;

• каковы основные причины достигнутых результатов.

Зримым критерием результативности переговоров является достигнутое соглашение, но его наличие не следует трактовать как безусловный успех. Для *оценки успешности переговоров* можно использовать ряд критериев.

1) Важнейший показатель успеха - степень решения проблемы. Достигнутое в ходе переговорного процесса соглашение есть свидетельство того или иного решения проблемы. Однако в зависимости от характера договоренностей *итог противоборства сторон различен*:

• завершение конфликта в рамках модели «выигрыш — выигрыш» окончательно снимает проблему с повестки дня;

• завершение конфликта по сценарию «выигрыш проигрыш» либо «проигрыш — проигрыш» не исключает конфликтного взаимодействия в будущем.

2) Другим важным критерием успешности являются *субъективные оценки переговоров и их результатов*. Переговоры увенчались успехом, если обе стороны удовлетворены их итогами и расценивают достигнутое соглашение как справедливое решение проблемы. Впрочем, не исключено, что впоследствии эти опенки изменятся.

3) Успешность переговоров позволяет оценить такой критерий, как *выполнение условий соглашения*. Даже самый блестящий результат переговоров заметно потускнеет, если возникнут проблемы с выполнением взятых на себя сторонами обязательств. Поэтому наилучший способ обеспечить долговременный эффект переговоров — включение в соглашение плана по его реализации. Важно, чтобы в нем четко оговаривалось, что необходимо сделать, к какому сроку, чьими силами. [3, 386]

2. ИССЛЕДОВАНИЕ СТИЛЕЙ КОНФЛИКТНОГО ПОВЕДЕНИЯ И СПОСОБОВ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ НА ПРИМЕРЕ ФГУП «ЗАВОД ПРИБОР»

2.1. Характеристика ФГУП «Завод «Прибор»

История предприятия

Постановлением Совета Министров СССР от 26 ноября 1965 года было образовано Проектно-конструкторское бюро (ПКБ) «Прибор» (на базе отдела № 5 в составе Челябинского тракторного завода (ЧТЗ) подчинения Министерства общего машиностроения.

Основной деятельностью ПКБ «Прибор» являлась разработка, опытное изготовление и производство специализированных устройств регистрации давления (сигнализаторов, реле, датчиков) по специальной тематике для ЧТЗ; атомной отрасли, а в последствии - для ракетостроительной отрасли (по техническим заданиям Миасского КБ, в дальнейшем - ГРЦ имени академика В.П. Макеева).

На первом этапе по заданиям бюро машиностроения (ГРЦ имени В.П. Макеева) были разработаны приборы давления, которыми оснастили все основные комплексы баллистических ракет подводных лодок. С целью развития номенклатуры и освоение серийных объемов производства сигнализаторов давления для отраслей ракетостроения, ПКБ «Прибор» в 1977 году приступило к освоению новой производственной площадки в Северо -Западном районе Челябинска.

В конце 70-х годов «Прибором» стали разрабатываться и изготовляться новые изделия – сигнализаторы давления, используемые для работы в морской воде на всплывающих буях с судов, потерпевших аварию, а также в системах наземной подготовки ракетоносителей. Позже специалисты ПКБ осваивают и сигнализаторы давления для ракетных двигателей малой тяги космических аппаратов.

К этому времени на предприятии уже сформировался коллектив высококвалифицированных специалистов-инженеров, технологов, рабочих, конструкторов, которым было под силу решение любых сложных задач.

В 1980 году Приказом Министерства общего машиностроения СССР от 01.02.80г. №38 произошло переименование ПКБ «Прибор» в завод «Прибор». Это было связано с вводом в эксплуатацию новых производственных площадей, значительным ростом объема производства, а также включением в план производства изделий других разработчиков.

В 1998 году Приказом Министерства экономики от 25.04.98г. №151 Завод «Прибор» был преобразован в «Государственное унитарное предприятие «Завод «Прибор». В этом же году завод «Прибор» объединил усилия в части выпуска датчиков давления с концерном «Метран». Было образовано некоммерческое партнерство «Ассоциация предприятий «Метран» для решения задач в области автоматизации технологических процессов промышленных предприятий. Объединение опытного разработчика и еще более опытного производителя стало мощным импульсом к стремительному развитию завода.

Для получения поддержки в решении вопросов выпуска продукции спецназначения предприятие стало участником «Ассоциации оборонных предприятий» г. Челябинска.

С 1998 года на ФГУП «Завод «Прибор» происходила последовательная, планомерная реорганизация деятельности, в результате чего значительно улучшились все финансово-экономические показатели: платежеспособность, ликвидность, финансовая устойчивость, оборачиваемость и т.д. Было реорганизовано производство: сокращено производство неконкурентоспособной продукции (товаров народного потребления), завод приступил к производству продукции, имеющий широкий рынок сбыта, было принято решение перехода с системы производства «на склад» на систему производства «под заказ».

Некоторые показатели, характеризующие финансово-хозяйственную деятельность предприятия:

- на ФГУП «Завод «Прибор» внедрена система управления качеством, сертифицированная на соответствие стандарту качества ISO 9001, а также в военном регистре;

- в 2000г. ФГУП «Завод «Прибор» вышел на мировой рынок с высокотехнологичными товарами и прогрессивными технологиями в области энергоресурсосбережения и автоматизации технологических процессов;

- ежегодно происходит увеличение доли выпуска продукции под торговой маркой «Метран», производимой с участием завода «Прибор».

В 2001 году в соответствии с ГК РФ и другим действующим законодательством РФ «Государственное унитарное предприятие «Завод «Прибор» было преобразовано в «Федеральное государственное унитарное предприятие «Завод «Прибор».

В 2004 году Указом Президента РФ от 22.11.2004г № 1470, ФГУП «Завод «Прибор» введен в перечень стратегических предприятий.

В 2005 году Распоряжением правительства РФ от 09.02.2005г. № 149-р, предприятие было закреплено за Федеральным агентством по промышленности (Роспром). Приказом Роспрома от 05.08.2005г. № 381 ФГУП «Завод «Прибор» закреплён за Управлением имущественного комплекса.

С 2008 года в связи с реорганизацией Федерального агентства по промышленности на основании Указа Президента РФ № 724 от 12 мая 2008 года и Приказа Министерства промышленности и торговли РФ № 223 от 06 апреля 2009 года ФГУП «Завод «Прибор» закреплен за Министерством промышленности и торговли РФ (Минпромторг России), Департамент судостроительной промышленности и морской техники.

О предприятии

Завод "Прибор" является крупнейшим разработчиком и производителем приборов контроля давления для космической техники и военно-морского флота, современных средств автоматизации для промышленности. Обладает развитой научно-технической, производственной и испытательной базой.

Главной задачей предприятия считается комплексное решение проблем автоматизации производственно-технологических процессов Заказчика.

Предприятием накоплен уникальный опыт по разработке и изготовлению средств автоматизации технологических процессов атомной энергетики, нефтегазовой, химической и других отраслей промышленности. Качество и надежность нашей продукции подтверждены лицензиями на разработку и изготовление оборудования для предприятий атомной энергетики, разрешением и сертификатом соответствия Ростехнадзор, сертификатами соответствия требованиям ISO 9001 и Военного регистра.

Номенклатура производимой продукции:

– сигнализаторы и датчики давления для ВМФ и космоса;

– клапанные блоки для подключения датчиков давления российского и импортного производства;

– компоненты к датчикам температуры – защитные гильзы, бобышки;

– диафрагмы для расхода в комплекте с фланцами и фланцевыми соединениями;

– сосуды уравнительные, разделительные и конденсационные;

– системы погружной телеметрии для установки электроцентробежного насоса, станции управления погружным электродвигателем;

– оборудование для коммунального хозяйства – интегрированная система индивидуального учета и регулирования энергоресурсов, индивидуальные тепловые пункты;

– услуги по механообработке.

Выстраивание партнёрских отношений с компаниями-производителями средств автоматизации позволяет оперативно реагировать на потребности рынка, предлагая новые технические решения для повседневных задач, своевременно (одновременно с производителем) предлагая аксессуары к новым приборам, появляющимся на рынке средств автоматизации.

Миссия службы персонала

Мы создаем условия для формирования и развития коллектива профессионалов - единомышленников, стремящихся к самореализации и достижению целей компании.

Наши цели:

* Обеспечение потребности компании в высококвалифицированном персонале
* Развитие персонала в соответствии с задачами компании
* Вооружение руководителей современными знаниями в области управления персоналом
* Поддержание и развитие корпоративной культуры
* Создание условий для самореализации и развития каждого сотрудника

Ценности в области работы с персоналом нашей компании:

* Ценим и поддерживаем готовность сотрудников к развитию и стремление к изменениям;
* Уважаем свободу выбора и желание сотрудников работать с нами;
* Мы - партнеры, стремимся вырабатывать жизненно важные решения вместе с сотрудниками;
* Достигаем успеха не за счет сотрудников, а вместе с ними для общего блага;
* Стремимся к росту жизненного уровня сотрудников, повышая эффективность труда;
* Приветствуем честный, творческий подход, восприимчивость к инновациям, профессионализм;
* Создаем условия для личностного роста сотрудников, их самореализации;
* Строим взаимоотношения в коллективе на основе уважения, доброжелательности друг к другу и преданности предприятию;
* Обеспечиваем социальную защищенность работников и ветеранов предприятия.

Основные направления в нашей работе с персоналом:

* поддержка и сопровождение руководителей в разработке и реализации Кадровой политики нашей компании;
* реализация системы внутреннего и внешнего обучения наших сотрудников;
* осуществление системного подхода к поиску, подбору, отбору кандидатов;
* проведение оценки и аттестации персонала;
* организация мероприятий по успешному прохождению адаптации вновь устроившихся сотрудников;
* формирование и разработка мероприятий по продвижению управленческого и кадрового резерва нашего предприятия;
* поддержка эффективной системы моральной мотивации;
* реализация системы материального стимулирования;
* обеспечение связи с общественностью;
* укрепление корпоративные связи путем популяризации политики компании.

Мы создаем команду единомышленников, целями которой является плодотворная работа, раскрытие индивидуального потенциала и возможность самореализации каждого сотрудника.

2.2. Исследование стилей конфликтного поведения и способов разрешения конфликтов на предприятии

Существует множество методов исследования конфликтов, основными из них являются: анализ, систематизация, обобщение научной литературы по проблеме исследования, сравнение, тестирование, математическая обработка результатов исследования. Наибольшее распространение в психологическом изучении конфликтов получили опросные методы.

Для изучения стилей конфликтного поведения было исследовано 15 сотрудников службы персонала ФГУП «Завод «Прибор». Согласно этой цели был проведен тест К.Томаса «Стиль конфликтного поведения».

Опросник включает 30 пар утверждений, и в каждой паре испытуемый отмечает те, которые ближе его стилю поведения. Оценки суммируются по каждому из факторов и сравниваются между собой для выявления наиболее предпочитаемой формы социального поведения испытуемого в ситуации конфликта, тенденции его взаимоотношений в сложных условиях.

Полученные результаты показывают возможности человека к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.



Рис. 2. Итоговый результат

Результат подсчета полученных данных позволяет говорить о том, что у одного человека преобладает стратегия соперничества, у 4-х - сотрудничества, шесть человек предпочитают стратегию компромисса, один человек предпочитает избегание, три из испытуемых предпочитают стратегию приспособления. Анализ данных представлен нами в табл. 2, которая отражает выбор определенной стратегии поведения респондентами в различных ситуациях в процентном отношении. Наглядно результаты исследования представлены на рисунке 2.

Таблица 2. Итоговый результат

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Стили конфликтного поведения | Предпочтение стиля, % |
| 1 | Соперничество | 6 |
| 2 | Сотрудничество | 27 |
| 3 | Компромисс | 41 |
| 4 | Избегание | 6 |
| 5 | Приспособление | 20 |

В результате исследования с применением теста К. Томаса «Стиль конфликтного поведения» было выявлено, что большинство испытуемых не являются конфликтными личностями, и большинство испытуемых предпочитают стратегию компромисса (42 %). Зная эти данные, можно избежать излишних конфликтов. Учитывая стиль поведения человека, и зная свой, можно избежать возникновения конфликтных ситуаций и разрастания конфликта.

Согласно К. Томасу:

в случае избегания конфликта, ни одна из сторон не достигнет успеха;

в случаях соперничества, приспособления и компромисса, кто-то выигрывает, кто-то проигрывает, или обе стороны проигрывают, потому что идут на компромисс;

только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше.

По возможности, работникам стоит больше уделить внимания стилю сотрудничества в конфликтных ситуациях, так как именно он позволяет добиться целей конфликтующих сторон.

А также был проведен тест «Оценка способов разрешения конфликтов по методике Дж. Г. Скотт»

Очевидно, что положительные результаты может принести любой из пяти известных способов разрешения конфликта, если он отвечает требованиям ситуации. Однако многие из нас тяготеют к преимущественному использованию одной из стратегий, не столько сообразуясь с объективными обстоятельствами, сколько исходя из собственных внутренних побуждений, устоявшихся привычек.

Заполняя таблицу, следует представить себе свое обычное поведение в конфликтных ситуациях за последние несколько лет. Проранжировавать стили по четырем указанным категориям. Для этого последовательно поставить цифры (от 1 до 5) в каждой из четырех колонок. Цифра 1 означает, что стиль занимает первое место (ранг) по категории, цифра 5 — последнее место (ранг).

Проанализировав ответы работников по самым популярным способам можно сделать вывод, что чаще всего используется метод приспособления, владеют лучше всего стилем ухода от конфликта, приносит наилучшие результаты, по мнению сотрудников, способ сотрудничества, а наиболее комфортно чувствуют себя при использовании сотрудничества (табл.).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Способ разрешения конфликта | Использую чаще всего | Владею лучше всего | Приносит наилучшие результаты | Чувствую себя при использовании наиболее комфортно |
| Конфронтация (я активно отстаиваю собственную позицию) | 10% | 7% | 8% | 10% |
| Уход (Я стараюсь уклониться от участия в конфликте) | 11% | 45% | 5% | 15% |
| Приспособление (Я стараюсь во всем уступать, идти навстречу партнеру) | 30% | 21% | 4% | 7% |
| Компромисс (Я ищу решение, основанное на взаимных уступках) | 23% | 12% | 25% | 30% |
| Сотрудничество (Я стараюсь найти решение, максимально удовлетворяющее интересы обеих сторон) | 26% | 15% | 58% | 38% |

Таким образом, можно сделать вывод, что в службе персонала практически не используется способ конфронтации, что позволяет поддерживать благоприятный морально-психологический климат в коллективе, сохраняет доверительные отношения между сотрудниками, создает условия для успешной совместной работы отдела для достижения общих целей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стиль в этом контексте означает способ осуществления определенных интересов, образ действий по достижению намеченной цели и вместе с тем манеру общения.

Принято различать пять стилей поведения в конфликтной ситуации, в основу классификации которых положена система Томаса — Килменна:

* стиль уклонения;
* стиль приспособления;
* стиль конфронтации;
* стиль сотрудничества;
* стиль компромисса.

Стили поведения в конфликтной ситуации связаны с глав­ным источником конфликта — различием интересов и ценност­ных ориентации взаимодействующих субъектов.

Стиль поведения любого человека в конфликте определяет­ся:

1) мерой удовлетворения собственных интересов;

2) актив­ностью или пассивностью действий;

3) мерой удовлетворения интересов другой стороны;

4) индивидуальными или совмест­ными действиями.

Стиль поведения в конфликте совпадает по значению со способом его разрешения. Относительно общения между людьми стиль есть манера вести себя, совокупность характерных приемов, отличающих образ действий, т.е. в данном случае способ преодоления конфликтной ситуации, решения проблемы, приведшей к конфликту. Следовательно, путь к урегулированию конфликтов лежит через те пять способов, что нашли графическое изображение в сетке Томаса—Килменна (см. рис. 1), а именно: уклонение, приспособление, конфронтация, сотрудничество, компромисс.

Определение способа разрешения конкретного конфликта связи с выбором способа действий, равнозначного стилю конфликтного поведения. При этом приходится принимать в расчет ряд существенных обстоятельств, которые так или иначе сводятся к использованию мер стимулирования, включая убеждение и принуждение.

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

С помощью тестов К. Томаса «Стиль конфликтного поведения» и «Оценка способов разрешения конфликтов по методике Дж. Г. Скотт» были проведены исследования стилей конфликтного поведения и способов разрешения конфликтов на предприятии ФГУП «Завод «Прибор».

На основе результатов исследования можно сделать следующие выводы:

* чаще всего на предприятии используются способы приспособления и компромисса, что говорит о склонности персонала смягчать, сгладить конфликтные ситуации, сохранять или восстановить гармонию во взаимоотношениях посредством уступчивости, доверия, готовности к примирению, о готовности к урегулированию разногласия на основе взаимных уступок, достижения частичного удовлетворения своих интересов;
* практически не используется способ конфронтации, что позволяет поддерживать благоприятный морально-психологический климат в коллективе, сохраняет доверительные отношения между сотрудниками, создает условия для успешной совместной работы отдела для достижения общих целей.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2004.
2. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание:конфликт! – Новосибирск: Наука, 1989. Вишнякова Н.Ф. Конфликтология. – Минск: Университетское, 2000.
3. Буртовая Е.В. Конфликтология: Учебное пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
4. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология. – М.: Инфра-М, 2000.
5. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб., 1995.
6. Громова О.Н. Конфликтология: курс лекций. – М.: ЭКСМО, 2000.
7. Дмитриев А.В. Конфликтология. – М.: Гардарики, 2000.
8. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – Спб.: Питер, 2000.
9. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии: курс лекций. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1998.
10. Конфликтология/ Под ред. А.С. Кармина. – СПб.: Изд-во «Лань», 2001.
11. Леонов Н.И. Конфликтология. – М.: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2002.
12. Прикладная конфликтология: хрестоматия/ Сост. К.В.Сельченок. – Минск: Харвест, 1999.
13. Рубин Дж., Пруйт Д., Ким Хе Сунг. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. – СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2003.
14. Скотт Дж.Г. Конфликты, пути их преодоления. – Киев: Внешторгиздат, 1991.
15. Самыгин С. И., СтоляренкоЛ.Д. Психология управления. Учебное пособие. — Ростов н/Д: Феникс, 1997.
16. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2005.
17. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002.
18. Хасан Б.И. Конструктивная психология конфликта. – СПб.: Питер, 2003.

Приложение 1

Тест К. Томаса «Стиль конфликтного поведения»

Содержание теста

Каждый из пяти способов реагирования описывается в вопроснике 12 суждениями о поведении в конфликтной ситуации. В различных сочетаниях они сгруппированы в 30 пар. В каждой паре респонденту предлагается отметить то утверждение, которое представляется ему наиболее подходящим. Оценки суммируются по пяти шкалам и сравниваются между собой для определения склонности индивида к выбору в конфликтных ситуациях характерных способов социального взаимодействия.

Инструкция

Предлагаемый Вашему вниманию вопросник состоит из двойных высказываний: а и б. Внимательно прочитав каждое высказывание, выберите то, которое в бóльшей степени соответствует Вашим обычным поступкам и решениям. Отметьте выбранный вариант.

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 согласны.

2.

а) Я стараюсь найти компромиссное решение.

б) Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого человека и моих собственных.

3.

а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.

4.

а) Я стараюсь найти компромиссное решение

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

5.

а) Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого.

б) Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6.

а) Я пытаюсь избежать 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) Первым делом я стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9.

а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий.

б) Я прилагаю усилия, чтобы добиться своего.

10.

а) Я твердо стремлюсь достичь своего.

б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11.

а) Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные 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 пытаюсь убедить собеседника в преимуществах своей позиции.

14.

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

б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.

15.

а) Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.

б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.

16.

а) Я стараюсь не задеть чувств другого.

б) Чаще всего я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17.

а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18.

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

б) Я дам другому остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19.

а) Первым делом я пытаюсь определить, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

б) Я стараюсь отложить спорные вопросы, с тем чтобы со временем решить их окончательно

20.

а) Я предпочту немедленно разрешить наши разногласия.

б) Я постараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21.

а) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к интересам и желаниям другого.

б) Я всегда стремлюсь к прямому обсуждению проблемы.

22.

а) Я пытаюсь найти решение, которое находится посередине между нашими позициями.

б) Я отстаиваю свои интересы

23.

а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

б) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24.

а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.

б) Я стараюсь убедить другого достичь компромисса.

25.

а) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте

б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого

26.

а) Я обычно предлагаю среднюю позицию.

б) Я почти всегда стремлюсь соблюсти интересы каждого из нас.

27.

а) Зачастую, я стараюсь избежать спора.

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, как правило, стараюсь найти у собеседника поддержку.

29.

а) Я предлагаю среднюю позицию.

б) Думаю, не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

30.

а) Я стараюсь не задеть чувств другого.

б) Я всегда занимаю такую позицию в переговорах, чтобы добиться успеха могли мы оба.

Ключ

(1 совпадение = 1 балл)

Стратегия : Ответы

Сотрудничество: 2Б 5А 8Б 11А 14А 19А 20А 21Б 23А 26Б 28Б 30Б

Приспособление: 1Б 3Б 4Б 11Б 15А 16А 18А 21А 24А 25Б 27Б 30А

Конфронтация: 3А 6Б 8А 9Б 10А 13Б 14Б 16Б 17А 22Б 25А 28А

Компромисс: 2А 4А 7Б 10Б 12Б 13А 18Б 20Б 22А 24Б 26А 29А

Избегание: 1А 5Б 6А 7А 9А 12А 15Б 17Б 19Б 23Б 27А 29Б