

КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ПО ВОПРОСАМ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

М.Ф. Луканина, Д.А. Полянский. Глава 5

Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. В. Антонова [и др.] ; под ред. Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 370 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-8176-6.

Изучив материал главы, студент должен:

знать

- подходы к пониманию природы конфликтов в организации;
- виды конфликтных ситуаций;
- структуру конфликта;
- стратегии поведения личности в конфликтной ситуации;
- причины возникновения конфликтных ситуаций в организации;
- способы анализа конфликтной ситуации;
- особенности деятельности консультанта по управлению конфликтами;

уметь

- проводить анализ структуры конфликта;
- определять причины конфликтных ситуаций;
- выявлять стадию развития конфликтной ситуации;
- выявлять психологические проблемы участников конфликта;
- выявлять специфику протекания конфликта в конкретной организации;
- определять потребности организации в консультировании по проблемам конфликтов;
- разрабатывать нормативные процедуры для предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций в организации;

владеть

- приемами анализа организации в целях управленческого консультирования;
- приемами выстраивания отношений с клиентами;
- технологиями выявления типичных ошибок при разрешении конфликтов;
- методами профилактики и предупреждения конфликтов;
- методами поддержания и развития сотрудничества в организации;
- приемами подачи конструктивной критики;
- техниками выявления и исследования интересов и целей участников конфликта;
- приемами медиации.

5.1. Психологическая природа конфликтов. Определение потребности в консультировании по проблемам конфликтов в организации

Становление организации не может проходить без необходимости разрешения конфликтных ситуаций. От того, как происходит решение противоречий, во многом зависит эффективность деятельности компании. Ключевое значение в этой связи приобретают такие компетенции, как умение вовремя распознать появление конфликтной ситуации, определить суть противоречия, предпринять необходимые действия для разрешения проблемы. Именно этими навыками должен обладать консультант, эффективно управляющий конфликтами в организации.

Конфликты в организации могут проявляться в равно- или разностатусных взаимодействиях. Примером конфликта в равностатусном взаимодействии может быть противоречие, возникшее между коллегами. Конфликт в ситуации разностатусного взаимодействия включает в себя, например, противоречие между руководителем и подчиненным. Кто может выступать консультантом, способствующим эффективному решению проблемы? Часто в подобных ситуациях консультантом выступает менеджер по работе с персоналом. В другом случае подобным лицом может быть третья сторона, не вовлеченная с конфликтную ситуацию.

Что консультант должен знать о природе конфликта?

Сущность конфликта и его структура. *Конфликт* (от лат. *conflictus* — столкновение) — отсутствие согласия между двумя или более сторонами, лицами или группами, столкновение противоположных интересов на почве отсутствия взаимопонимания по различным вопросам¹.

Конфликт определяется как столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида или в межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с острыми отрицательными эмоциональными переживаниями². Основу конфликтных ситуаций в группе между отдельными людьми составляет столкновение между противоположно направленными интересами, мнениями, целями, различными представлениями о способе их достижения.

¹ См.: Анцупов А. Я., Шитлов А. И. Конфликтология. М. : ЮНИТИ, 2007 ; Анцупов А. Я., Шитлов А. И. Словарь конфликтолога СПб., 2010 ; Беркли-Ален М. Забытое искусство слушать. СПб., 1997 ; Гришина Н. В. Психология конфликта. СПб. : Питер, 2008 ; Громова О. Н. Конфликтология. М. : Эксмос, 2000.

² См.: Андреев В. И. Конфликтология: Искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов. Казань, 1992 ; Берн Э. Игры, в которые играют люди.

Чаще всего конфликт описывается с социальной точки зрения, так как субъектами данного взаимодействия являются люди. В определение социального конфликта не включается внутриличностный конфликт. Внутриличностный конфликт вызван разногласиями во внутреннем мире личности. Подобное противоречие отражается как на социальных связях индивида, так и на принятии управленческих решений³. Основа конфликта — это противоречие, а противоречие предполагает противоположные точки зрения, мысли и пути. Если в социальном конфликте ты строго придерживаешься своей позиции, то во внутриличностном каждая сторона кажется верной, поэтому так сложно бывает найти пути решения конфликта⁴.

Конфликты имеют и положительный аспект. Разрешение противоречий помогает стабилизировать внутренний мир личности, структуру взаимоотношений в коллективе и др. Выражение эмоций в споре позволяет также регулировать эмоциональное состояние индивида.

Рассмотрим классификации конфликтов.

Целесообразно классифицировать конфликты *по вертикали* (отношения соподчинения), *по горизонтали* (между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинении друг другу) и *смешанные*, в которых представлены и те и другие⁵. Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они в среднем составляют 70—80% от всех остальных. Они наиболее нежелательны для руководителя, так как в них он как бы «связан по рукам и ногам». Дело в том, что в этом случае каждое действие руководителя рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта.

Допустима классификация также *по характеру вызвавших конфликт причин*. Перечислить все причины возникновения конфликта не представляется возможным. Но в целом он вызывается группами причин, которые обусловлены:

- 1) трудовым процессом;
- 2) психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, т.е. их симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя, плохой психологической коммуникацией и т.д.;
- 3) личностным своеобразием членов группы, например неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бестактностью.

Конфликты различают и *по их значению для организации*, а также *способу их разрешения*. Различают конструктивные и деструктивные конфликты. Для конструктивных конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают

³ См.: Гришина Н. В. Психология конфликта.

⁴ См.: Здравомыслов А. Г. Поле социологии в современном мире. М., 2010 ; Соколов С. В. Социальная конфликтология. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

⁵ См.: Бородкин Ф. М., Коряк Н. М. Внимание: конфликт! 2-е изд. Новосибирск : Наука, 1989.

принципиальные стороны, проблемы деятельности организации, и разрешение которых выводит организацию на новый, более высокий и эффективный уровень развития. *Деструктивные* конфликты приводят к негативным, часто разрушительным последствиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что приводит к резкому снижению эффективности работы группы или организации.

А. Г. Здравомыслов, основываясь на работах Н. Смелзера, приводит следующий ряд уровней конфликтующих сторон⁶.

1. Межиндивидуальные конфликты.
2. Межгрупповые конфликты (при этом выделяются отдельные типы групп):
 - группы интересов;
 - этнонационального характера;
 - объединенные общностью положения.
3. Конфликты между ассоциациями (партиями):
 - внутри- и межинституциональные конфликты;
 - конфликты между секторами общественного разделения труда;
 - государственными образованиями;
 - культурами или типами культур.

4. По влиянию на психологический климат в общении конфликты подразделяют на деструктивные, которые подрывают взаимоотношения изнутри и порождают споры и дискомфорт, и конструктивные, творческие, способствующие нормализации обстановки в коллективе. Действительно, конфликты играют положительную роль, если они помогают выявить причины проблемных ситуаций, оздоровить межличностные отношения.

Обобщая, выделим типы конфликтов по способу их разрешения, охвату участников.

По способу разрешения в обобщенном виде можно выделить следующие виды конфликтов:

- а) конструктивные (функциональные) конфликты приводят к принятию обоснованных решений и способствуют развитию взаимоотношений;
- б) деструктивные (дисфункциональные) конфликты препятствуют эффективному взаимодействию и принятию решений;
- в) реалистические конфликты вызваны неудовлетворением определенных требований участников или несправедливым, по мнению одной или обеих сторон, распределением между ними каких-либо преимуществ;

⁶ См.: *Здравомыслов А. Г.* Социология конфликта. М : Аспект Пресс, 1996 ; *Его же.* Поле социологии в современном мире.

г) нереалистические конфликты имеют своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, т.е. острое конфликтное взаимодействие становится здесь не средством достижения конкретного результата, а самоцелью.

По принципу психологической природы противоречий, степени возможной широты развития конфликтной ситуации (количеству вовлеченных в конфликт людей), можно выделить следующие виды конфликтов.

- **Внутриличностный конфликт** имеет место тогда, когда отсутствует согласие между различными психологическими факторами внутреннего мира личности (потребностями, мотивами, ценностями, чувствами и т.д.). Такие конфликты, связанные с работой в организации, могут принимать различные формы, однако чаще всего это ролевой конфликт, когда различные роли человека предъявляют к нему различные требования. Например, будучи хорошим семьянином (роль отца, матери, жены, мужа и т.д.), человек должен вечера проводить дома, а положение руководителя может обязывать его задерживаться на работе. Здесь причина конфликта — рассогласование личных потребностей и требований производства.

Внутриличностные конфликты возникают при неадекватных самооценке и уровне притязаний, негативном психологическом состоянии (страх потребностей, интересов у одного и того же человека). В их основе лежит негативное психологическое состояние конфликтной личности — внутренние переживания, обиды и разочарования. Внутриличностные конфликты часто имеют затяжной характер и трудно разрешимы, так как перевоспитать за собственную безопасность, столкновение противоположных мотивов, взрослого человека или изменить его взгляды на жизнь значительно сложнее, чем усовершенствовать условия жизни.

- **Межличностный конфликт.** Самый распространенный тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Причиной конфликта могут быть не только различия в характерах, взглядах, манерах поведения людей (т.е. субъективные причины), но и объективные причины. Чаще всего это борьба за ограниченные ресурсы (материальные средства, оборудование, производственные площади, рабочую силу и т.п.). Каждый считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не кто-то другой. Конфликты возникают также между руководителем и подчиненным, например когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к

нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу.

Конфликт между личностью и группой возникает тогда, когда кто-либо из членов организации нарушает нормы поведения или общения, сложившиеся в неформальных группах. К этому виду относятся и конфликты между группой и руководителем, которые протекают наиболее тяжело при авторитарном стиле руководства.

- Межгрупповой конфликт, например конфликт между формальными и (или) неформальными группами, из которых состоит организация. Это может быть конфликт между администрацией и рядовыми работниками, между работниками различных подразделений, между администрацией и профсоюзом.

Большинство классификаций конфликтов подчеркивают наличие противоречия, которое принимает форму разногласий. Отсутствие согласия обусловлено наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и т.д.

Причины возникновения конфликтов. Для предотвращения отрицательных последствий и использования конфликта в конструктивных целях необходимо установить его истинные внутренние и внешние причины, понять и спрогнозировать ход его дальнейшего развития. Конфликты подобны айсбергу, у которого есть видимые и скрытые причины. Суть любого конфликта состоит в том, что противоборствующие стороны по-разному подходят к решению одной проблемы. А когда в обществе высказываются различные пути достижения цели, в верности которых обе стороны уверены, и если при этом обсуждение этих мнений переходит в агрессивное взаимодействие сторон, рождается конфликтная ситуация, которую необходимо разрешить.

Возникновению конфликта неизбежно предшествует субъективное отражение характеристик социального взаимодействия. Именно восприятие ситуации как конфликтной «делает» конфликт — запускает для субъекта необходимость реагирования в виде выбора соответствующей стратегии конфликтного взаимодействия (или ухода от него) и его последующего развития. Субъективность в происхождении конфликта проявляется в невозможности однозначно связать его возникновение с определенным набором объективных факторов.

Причины, вызывающие конфликты, так же разнообразны, как и сами конфликты.

Распределение ресурсов. Ресурсы всегда ограничены. Необходимость их распределять практически всегда приводит к конфликтам, так как люди всегда хотят получать не меньше, а больше, и собственные потребности всегда кажутся более обоснованными.

Взаимозависимость задач. Если один человек (или группа) зависит от другого человека (или группы) в выполнении задачи, то это всегда возможность для конфликтов. Например, руководитель подразделения объясняет низкую производительность труда своих подчиненных неспособностью ремонтной службы быстро и качественно отремонтировать оборудование. Ремонтники же, в свою очередь, жалуются на нехватку специалистов и винят отдел кадров, который не может принять на работу новых работников.

Различия в целях. Например, работая в одной команде, люди могут преследовать разные цели.

Различия в способах достижения целей. Очень часто руководители и непосредственные исполнители могут иметь разные взгляды на пути и способы достижения общих целей даже при отсутствии противоречивых интересов. При этом каждый считает, что его решение — самое лучшее, и это является основой для конфликта.

Неудовлетворительные коммуникации. Неполная или неточная информация, отсутствие необходимой информации, несовпадение смысла высказанных требований, просьб, приказов, создающие препятствия для взаимопонимания и дальнейшего взаимодействия партнеров в общении часто являются не только причиной, но и деструктивным следствием конфликта.

Различия в психологических особенностях являются еще одной причиной возникновения конфликтов. Каждый человек обладает определенными личностными особенностями (темпераментом, характером, потребностями, установками, привычками и т.д.). Каждый человек своеобразен и уникален. Однако порой психологические различия участников совместной деятельности бывают столь велики, что мешают ее осуществлению и повышают вероятность возникновения всех типов конфликтов. В таком случае можно говорить о психологической несовместимости людей.

Кроме того, участие индивида в конфликте определяется значимостью для него поставленных целей и тем, насколько возникшее препятствие мешает их реализовать, чем более важная цель стоит перед субъектом, чем больше усилий он прилагает, чтобы ее достичь, тем сильнее будет сопротивление и жестче конфликтное взаимодействие с теми, кто этому мешает.

Динамика развития конфликтной ситуации. Развитие конфликта обычно идет в следующей последовательности:

- 1) постепенное нарастание напряженности в среде участников конфликта;
- 2) увеличение количества проблемных ситуаций и углубление первичной проблемной ситуации;

3) повышение конфликтной активности участников, изменение характера конфликта в сторону его ужесточения, вовлечение в конфликт новых лиц;

4) нарастание эмоциональной напряженности, сопровождающей конфликтные взаимодействия, которая может оказать как мобилизующее, так и дезорганизирующее влияние на поведение участников конфликта;

5) изменение отношения участников конфликта к возникновению проблемной ситуации и к конфликту в целом.

Несмотря на свою специфику и многообразие, конфликты проходят общие этапы:

1) потенциальное формирование противоречивых интересов, ценностей, норм;

2) переход потенциального конфликта в реальный или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;

3) конфликтные действия;

4) снятие или разрешение конфликта.

Конфликтная ситуация состоит из нескольких стадий. Первая — это предконфликтная ситуация (латентный период). В этой ситуации человек еще сознательно не осознает, что в нем начинают возникать противоречия, развивается свое противоположное точке зрения другого участника мнение. Подсознательно идет сбор фактов в защиту своих мыслей и отношения к данной ситуации. Пример: рабочим предприятия длительное время не выплачивают зарплату. Администрация, как обычно, пытается найти объективные и, конечно, временные причины. До поры до времени к этим объяснениям прислушиваются, и работники надеются, что не сегодня завтра зарплата будет выплачена. Конфликта еще нет, рабочие не бастуют, но он уже «вызревает» в виде негативного общественного мнения, отрицательных эмоций и все увеличивающейся готовности к открытой борьбе за свои права. Если участники переходят к конфликтному поведению, то начинается вторая стадия конфликта — открытая стадия. Другими признаками конфликтных действий являются: расширение числа участников; нарастание числа проблем, образующих комплекс причин конфликта; смещение эмоциональной окраски конфликта в сторону темного спектра, негативных чувств, таких как неприязнь, ненависть; возрастание степени психической напряженности до уровня стрессовой ситуации. Все действия, которые происходят во время конфликта в его открытой стадии, называются эскалацией. После этой стадии следует разрешение конфликта.

Типы конфликтных личностей. Для руководителя также полезно знать, какие черты характера, особенности поведения человека характерны для конфликтной личности.

Обобщая исследования психологов, можно сказать, что к таким качествам могут быть отнесены следующие.

1. Неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая может быть как завышенной, так и заниженной. И в том, и в другом случае она может противоречить адекватной оценке окружающих — и почва для возникновения конфликта готова.

2. Стремление доминировать во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно.

3. Консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции.

4. Излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, стремление в любой ситуации сказать правду в глаза, без дипломатии.

5. Определенный набор эмоциональных качеств личности: тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.

Участники конфликта: роли и поведение. Прежде чем приступить к анализу роли и значения участников конфликтов, следует остановиться на уровнях рассмотрения самих конфликтов. Выделяют несколько уровней: психологический, социологический, политологический, геополитический. *Психологический уровень* характерен для межличностного конфликта. В этом случае имеет место:

- противоборство физических лиц (от двух и более);
- в основе конфликта лежат личностные противоречия;

конфликт может разрастаться до групповых масштабов, со временем могут складываться групповые противоречия.

Социологический уровень преобладает при исследовании этнических, классовых, групповых конфликтов. Здесь противоборствуют социальные группировки, а не индивидуумы:

- в основе конфликта лежат групповые противоречия;
- отстаиваются групповые, а не индивидуальные позиции;
- однако велика роль отдельных личностей (лидеров, руководителей);
- стычка двух и более людей может быть эпизодом конфликта.

Эти конфликты характеризуются следующими особенностями:

- нетерпимость и стремление к максимальной личной вовлеченности всех своих членов в противоборство;
- не всегда наблюдается четкая идентификация групп.

На *политологическом* и *геополитическом* уровне рассматриваются государственные и межгосударственные конфликты. Субъекты этих конфликтов (личности, группы, государства) занимают весьма значительное социально-политическое положение и находятся в политической, а порой и экономической зависимости друг от друга. Интересы противоборствующих субъектов зачастую выходят за рамки определенной личности или какой-либо группы, носят общенациональный, межнациональный характер.

Стадии анализа конфликтов. В процессе анализа конфликтов можно выделить три достаточно универсальных стадии: анализ и диагностика ситуации, планирование и дискуссия. Рассмотрим их далее.

1. Анализ и диагностика ситуации.

Сбор информации, компоновка и обдумывание, предположение, всесторонний разбор существующей проблемы.

2. Стадия планирования.

Продумывание всех вариантов, предвидение возможных взаимоотношений с участниками конфликта. Определение наиболее важных затронутых в споре вопросов, а также объективных препятствий, мешающих конструктивному решению конфликта.

На стадии планирования желательно представить всех участников конфликта и место действия. Мысленно просмотреть динамику и возможные стратегии решения создавшейся ситуации. Прочувствуйте воображаемый диалог предстоящего конфликта. Это обогатит ваш опыт, активизирует интуицию и позволит увидеть конфликт со стороны.

3. Стадия дискуссии.

Обе стороны выдвигают варианты решения проблемы, стремятся к согласованию противоположных интересов. Приходят к разумному взаимовыгодному решению.

5.2. Анализ конфликтной ситуации

В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоположные позиции сторон по какому-то вопросу, — либо противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов и т.п.⁷

Конфликтная ситуация предполагает обязательное наличие предмета и объекта конфликта.

⁷ См.: Конфликт: сущность и преодоление. Метод, материалы. М. : Изд-во МГИУ, 1990 ; Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. М., 1992.

Предмет конфликта. В этом понятии отражается обыденное восприятие основного противоречия в конфликте. Под предметом конфликта понимают объективно существующую или воображаемую проблему, служащую причиной раздора между сторонами. Это может быть проблема власти, обладания какими-либо ценностями, проблема первенства или несовместимости. Поиск путей разрешения конфликта должен начинаться с определения его предмета, а сделать это часто оказывается нелегко. В сложных и запутанных конфликтах предмет конфликта может не иметь четких границ, стать перетекающим.

Объект конфликта не всегда удается выделить. Легче определяется основное противоречие или предмет конфликта. Объектом конфликта может быть материальная (ресурс), социальная (власть) или духовная (идея, норма, принцип) ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента⁸. Чтобы стать объектом конфликта, эта ценность должна находиться на пересечении интересов различных социальных субъектов, стремящихся к контролю над ней. Существует мнение, что конфликт может и не иметь явного объекта⁹. Наряду с «объектными», выделяют «безобъектные» конфликты, которые не базируются на взаимных стремлениях к контролю над чем-то. Так, конфликт может начаться из-за того, что случайный прохожий делает замечание хулигану. Здесь нет того объекта, обладать которым хотели бы оба субъекта, скорее один нарушает нравственные представления другого. К таким конфликтам можно отнести ситуацию, в которой отношения индивидов пропитаны беспричинной взаимной ненавистью и даже стремлением уничтожить друг друга.

В любом конфликте обязательно присутствуют **противоборствующие стороны** — это те участники конфликта, которые непосредственно совершают активные действия друг против друга.

Именно противоборствующие стороны являются стержнем конфликта. Если одна из них по какой-либо причине отпадает, то конфликт прекращается или изменяется состав его участников. Обычно в конфликте участвуют две противоборствующие стороны, но их может быть и больше. Каждая из противоборствующих сторон имеет свой интерес и свои задачи в конкретном конфликте.

Противоборствующие стороны (одна из них, или все) могут на некоторое время выходить из конфликта (например, объявить перемирие, покинуть территориальные границы конфликта и т.д.). Но основная роль противоборствующих сторон в течение развития конфликта остается неизменной. Социальные роли других участников

⁸ См.: *Атватер И.* Я вас слушаю. М., 1988 ; *Беркли-Ален М.* Забытое искусство слушать.

⁹ См.: *Горелик В. А., Горелов А. Ф., Кононенко А. Ф.* Анализ конфликтных ситуаций в системе управления. М., 1991.

конфликта — подстрекателей, пособников, организаторов, посредников и судей — более эпизодические, но также оказывают исключительно важное влияние на содержание конфликта и его развитие¹⁰.

Подстрекатель — это лицо или группа (государство, организация), которая подталкивает другого участника к конфликту. Сам подстрекатель может затем в этом конфликте и не участвовать. Его задача — спровоцировать, развязать конфликт между другими сторонами. Безусловно, подстрекатель обязательно преследует свой определенный интерес, свои цели и задачи. Сложность в выявлении подстрекателей заключается в следующем¹¹:

- его истинные мотивы могут быть скрыты не только от окружающих, но и от самого себя;
- наличие сознательных и бессознательных элементов мотивации поведения;
- попытка скрыть свою неблагоприятную роль, подставить под «удар» общественного мнения третье лицо;
- невозможность предугадать все последствия своего поведения.

Пособник — лицо, содействующее конфликту советами, личной помощью, иными способами. Пособников разделяют на активных и пассивных. *Активные* пособники предпринимают определенные действия, прилагают усилия к развитию конфликта. У них есть определенные интересы, связанные с конфликтом, и их деятельность преследует определенную цель. Например, журналист публикует статью, которая направлена на разжигание межнационального конфликта. Возможные цели — привлечение внимания к своему имени, получение гонорара и т.д.

Пассивные пособники — наблюдатели, которые только своим сочувствием или даже присутствием побуждают противоборствующие стороны к эскалации конфликта. Во время массовых беспорядков, сопровождающих многие социальные конфликты, множество людей фактически выступают пособниками, бросая предметы, давая советы присутствующим. В подобной ситуации основная задача по наведению порядка сводится к дифференциации участников и локализации конфликтов. Порой люди невольно становятся свидетелями ссоры, которая на их глазах приобретает характер конфликта.

В такой ситуации все ведут себя по-разному:

- стараются помочь конфликтующим разрешить их противоречие неконфликтным способом;
- провоцируют противоборствующие стороны на активные действия;
- стараются скорее покинуть место происшествия без каких-либо действий.

¹⁰ См.: Диксон Ч. Конфликт. СПб., 1997 ; Основы конфликтологии / под ред. В. Н. Кудрявцева. М., 1997.

¹¹ См.: Бородкин Ф. М., Коряк Н. М. Внимание: конфликт!

Какой бы вариант поведения ни выбрал случайный свидетель конфликта, следует знать, что вмешательство в конфликтное взаимодействие противоборствующих сторон уже произошло. Несмотря на чувства участников и их желания, сам факт присутствия третьих лиц в момент противостояния вынуждает участников совершать действия «на публику», т.е. рассчитанные на защиту в глазах общественного мнения своего достоинства и личностной состоятельности. В свою очередь действия «на публику», как правило, приводят к ужесточению противоборства.

Организатор — это лицо, планирующее конфликт, намечающее его развитие и последствия, предусматривающее различные пути обеспечения и охраны участников, собственности и др. Организатор может поддерживать одну из противоборствующих сторон, но может быть и самостоятельной фигурой.

Посредники и судьи стремятся разобраться в причинах и обстоятельствах конфликта и по возможности примирить стороны или снизить негативные последствия конфликта, влияя своим авторитетом, статусом или применяя иные средства. Для эффективного выполнения своих социальных ролей посредники и судьи должны быть нейтральными фигурами. Посредник, в отличие от судьи, не наделен властью принимать какое-либо решение, а лишь помогает достичь согласия.

Необходимым условием развития конфликтной ситуации можно назвать **инцидент** — повод, который использует одна из сторон для начала противостояния. Этот повод — подходящее по случаю основание, позволяющее без ущерба для собственной репутации или соотношения сил предпринять первый опыт реализации своего интереса в сложившейся ситуации. Повод для развязывания конфликта может вытекать из ситуации, может также быть сознательно или неосознанно создан одним из участников. Ответные действия другой стороны являются началом конфликта, так как позиции сторон четко определились, и началось противостояние.

В возникновении конфликтной ситуации могут играть важную роль и **внешние условия**. Люди могут стараться сдерживать себя, чтобы не возник конфликт, но бывает, что сама окружающая социальная среда влияет на наше мнение. Если мы замечаем, что наш «противник» тоже готов вступить в конфликт, то при поддержке, например, лучшего друга, мы с готовностью вступаем в борьбу за убеждения. Возникает конфликтная ситуация. Однако чтобы конфликт начал развиваться, необходим инцидент, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой. Если противоположная сторона отвечает тем же, конфликт из потенциального перерастает в актуальный и может развиваться в дальнейшем как прямой или опосредованный, конструктивный или деструктивный.

Как правило, содержание понятия конфликта раскрывается через следующие значения¹².

1. Состояние открытой, часто затяжной борьбы.
2. Состояние дисгармонии в отношениях между людьми, идеями или интересами; столкновение противоположностей.
3. Психологическая борьба, возникающая как результат одновременного функционирования взаимно исключающих импульсов, желаний или тенденций.
4. Противостояние характеров или сил в литературном или сценическом произведении, в особенности главная оппозиция, на которой строится сюжет.

Во всех сферах человеческой деятельности при решении разнообразных задач дома, на работе или отдыхе приходится наблюдать различные по своему содержанию конфликты. Они занимают значительное место в жизни каждого человека, поскольку последствия некоторых конфликтов бывают слишком ощутимы на протяжении многих лет жизни. Они могут съедать жизненную энергию одного человека или группы людей в течение нескольких дней, недель, месяцев или даже лет.

Любой конфликт — это в определенной степени агрессия, угрозы, споры, враждебность, война и т.п. В результате бытует мнение, что конфликт — явление всегда нежелательное, что его необходимо по возможности избегать и что его следует немедленно разрешать, как только он возникнет.

В то же время конфликт способствует разрешению сложившихся противоречий между его участниками, иными словами, может иметь положительные последствия. В свое время Л. Козер предложил рассматривать положительные функции конфликта в отношении организации и участников конфликта¹³. Он отмечал, что в конфликте происходит: во-первых, разрядка напряженности между конфликтующими сторонами, во-вторых, получение новой информации об оппоненте, в-третьих, сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом, в-четвертых, стимулирование к изменениям и развитию. Окончание инцидента может произойти в случае изменения самой конфликтной ситуации или отношений личности к конфликтной ситуации. Не всегда выгодно прерывать течение конфликта, когда конфликтная ситуация сохраняется, а противодействие оппонентов только на время прекращается. Такой конфликт нельзя считать разрешенным, поскольку он может возникнуть в любой момент с новой силой. Неразрешенный конфликт порождает новые конфликтные ситуации с новыми оппонентами. Между людьми возникает и укрепляется чувство неприязни, они превращаются в противников.

¹² См.: Данакин И., Дятченко Л. Технология разрешения социальных конфликтов // Социс. 1993. № 9.

¹³ См.: Гришина Н. В. Психология конфликта.

Каждый конфликт имеет более или менее четко выраженную структуру. В любом конфликте присутствует объект конфликтной ситуации, связанный либо с технологическими и организационными трудностями, особенностями оплаты труда, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон. Вторым элементом конфликта выступают цели, субъективные мотивы его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами. Далее, конфликт предполагает наличие оппонентов, конкретных лиц, являющихся его участниками. И, наконец, в любом конфликте важно отличить непосредственный повод столкновения.

Стратегии поведения личности в конфликтной ситуации. Специалистами разработано немало рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в конфликтных ситуациях, выбора соответствующих стратегий поведения и средств разрешения конфликта, а также управления им.

Конструктивное разрешение конфликта зависит от следующих факторов:

- адекватности восприятия конфликта, т.е. достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений как противника, так и своих собственных;
- открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое мнение относительно происходящего и пути выхода из конфликтной ситуации;
- создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

К. У. Томасом и Р. Х. Килменном были разработаны основные наиболее приемлемые стратегии поведения в конфликтной ситуации. Они указывают, что существуют пять основных стилей поведения при конфликте: приспособление, компромисс, сотрудничество, игнорирование (уклонение), соперничество (конкуренция). Силь поведения в конкретном конфликте, указывают они, определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально.

Приведем рекомендации по наиболее целесообразному использованию того или иного стиля в зависимости от конкретной ситуации и характера личности человека.

1. *Силь конкуренции, соперничества* может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы. Его можно использовать, если человек:

- понимает, что исход конфликта очень важен для него, и он делает большую ставку на свое решение возникшей проблемы;
- обладает достаточной властью и авторитетом и ему представляется очевидным, что предлагаемое им решение — наилучшее;
- чувствует, что у него нет иного выбора и ему нечего терять;
- должен принять непопулярное решение и у него достаточно полномочий для выбора этого шага;
- взаимодействует с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

Однако следует иметь в виду, что это не тот стиль, который можно использовать в близких личных отношениях, так как, кроме чувства отчуждения, он ничего больше не сможет вызвать. Его также нецелесообразно использовать в ситуации, когда вы не обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения начальника.

2. *Стиль сотрудничества* можно использовать, если, отстаивая собственные интересы, вы вынуждены принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Этот стиль наиболее труден, так как он требует более продолжительной работы. Цель его применения — разработка долгосрочного взаимовыгодного решения. Такой стиль требует умения объяснять свои желания, выслушивать друг друга, сдерживать эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает этот стиль неэффективным. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в ситуациях, когда:

- необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений;
- установились длительные, прочные и взаимозависимые отношения участников конфликтной ситуации;
- основной целью является приобретение совместного опыта работы;
- стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;
- необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

3. *Стиль компромисса*. Суть его заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен,

когда обе стороны хотят одного и того же, но знают, что одновременно это невыполнимо. Например, стремление занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет обе стороны, а на варианте, который можно выразить словами: «Мы не можем полностью выполнить свои желания, следовательно, необходимо прийти к решению, с которым каждый из нас мог бы согласиться». Такой подход к разрешению конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

- обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;
- удовлетворение желания участника конфликта имеет для него не слишком большое значение;
- человека может устроить временное решение, так как нет времени для выработки другого, или же другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;
- есть желание хоть что-то получить, чем все потерять.

4. *Стиль уклонения (игнорирования)* реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас, вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения и не хотите тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что не права, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов. Стиль уклонения можно рекомендовать к применению в следующих ситуациях, когда участник конфликта:

- считает, что источник разногласий тривиален и несущественен по сравнению с другими более важными задачами;
- знает, что не может или даже не хочет решить вопрос в свою пользу;
- понимает, что у него мало власти для решения проблемы желательным для вас способом;
- хочет выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;
- пытается решить проблему немедленно (опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию);
- понимает, что другие люди, например подчиненные, сами могут успешно урегулировать конфликт;

- оценивает свои ресурсы для решения проблемы, например понимает, что был трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности.

Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. В действительности, уход или отсрочка могут быть вполне подходящей реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время она может разрешиться сама собой или вы сможете заняться ею позже, когда будете обладать достаточной информацией и желанием разрешить ее.

5. *Стиль приспособления* означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания и восстановления нормальной рабочей атмосферы. Томас и Килменн считают, что этот стиль наиболее эффективен, когда исход дела чрезвычайно важен для другой стороны и не очень существенен для вас или когда вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны. Стиль приспособления может быть применен в следующих наиболее характерных ситуациях, когда человек считает, что:

- важнейшая задача — восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- предмет разногласия неважен или сама ситуация не вызывает особого интереса;
- лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;
- правда находится не на его стороне;
- у него недостаточно власти или шансов победить.

Точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликта не может быть выделен как самый лучший. Надо научиться эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

Выявление и исследование интересов и целей участников конфликта. Какие бы конкретные причины не лежали в основе поведения участников конфликта, и в первую очередь противоборствующих сторон, в конечном счете, они обуславливают выбор позиции в конкретной ситуации. А за определенной позицией участника противоборства скрываются его потребности и интересы. Эти потребности и интересы в случае конфликта оказываются несовместимыми или противоположными.

Основным побудительным моментом, управляющим поведением человека, является мотив. Обычно потребности и интересы служат мотивами конкретных поступков. Потребности (нужда в чем-то), согласно классификации А. Маслоу, подразделяются так¹⁴:

- 1) физиологические;
- 2) в защите или безопасности;
- 3) любви или причастности;
- 4) признании, т.е. в результатах социальной идентификации;
- 5) самовыражении.

Сложность в выявлении потребностей и интересов участников конфликта заключается в том, что они могут быть как реальными и обоснованными, так и основываться на неадекватном понимании сложившейся ситуации. В этой связи выделяют шесть групп интересов.

1. Действительный интерес, фактически обоснованный и объективно отражающий положение субъекта в конфликтной ситуации и ее возможном завершении.

2. Ценностно ориентированный интерес, связанный с пониманием, как должно быть, и обозначением разногласий по поводу возможных решений.

3. Интересы, связанные с ограниченностью ресурсов.

4. Завышенные интересы, связанные с переоценкой имеющихся сил и неадекватностью предъявляемых другим претензий.

5. Гипотетический, надуманный интерес, основанный на искаженном понимании своего положения в социальном конфликте.

6. Транслируемый интерес, который не является реальным интересом субъекта, представляющего чужой интерес. Субъект в данном случае является объектом манипулирования.

5.3. Инструменты консультанта по управлению конфликтной ситуацией

Технологии и методы урегулирования конфликтов. В решении психологических проблем и конфликтных ситуаций центральным является определение причины возникновения конфликта. Участники конфликта тщательно скрывают истинные внутренние причины (или иногда даже не осознают их) и стремятся к решению конфликта путем предотвращения следствия, а не причины. Это приводит к затяжным и хроническим конфликтам. В этом случае желательно обратиться к посреднику. Посредническая

¹⁴ См.: Маслоу А. Мотивация и личность. СПб. : Евразия, 1999.

деятельность, направленная на разрешение конфликтной ситуации путем переговоров, на Западе получила название **медиации**¹⁵.

Этапы и технология медиации. Посредником в разрешении конфликтной ситуации может быть уважаемый независимый авторитетный человек или специалист-психолог и конфликтолог. Если консультанту предстоит выступать в этой роли, то необходимо помнить о следующих принципах проведения переговоров по разрешению конфликтов:

- быть независимым и нейтральным человеком;
- не решать проблему самостоятельно, а помогать решить ее конфликтующим;
- не давать советы и не решать проблемы, а создать условия для принятия конфликтующими самостоятельного решения.

В процессе медиации зачастую используется метод уточнения позиции собеседника. Для этого конфликтующие стороны должны внимательно слушать и не перебивать друг друга. Посредник обговаривает с конфликтующими сторонами, что прежде чем заявить собственную позицию, собеседнику необходимо повторить последнюю фразу оппонента. Это заставляет слушать, а значит, и слышать мнение партнера. Далее посредник предлагает участникам подробно изложить свое видение конфликтной ситуации. Посредник в паузах обязательно уточняет: «Правильно ли я вас понял, что...»; «Пожалуйста, объясните...»; «Когда вас обвиняют, как вы себя чувствуете?»; «В чем, по-вашему, причина конфликта, сформулируйте ее»; «Какие факты могут подтвердить ваше мнение?»

Посредник может использовать метод объективации смыслового содержания и эмоционального отношения к проблеме каждого партнера. Для этого он задает вопросы, уточняющие и проясняющие отношение собеседника к словам другого. Например: «Что вы думаете по этому поводу?»; «Как для вас выглядит эта ситуация?»; «Как вы относитесь к подобному способу разрешения ситуации?»; «Что вы чувствуете?»; «Чем вы обеспокоены?»; «Что, по-вашему, необходимо сделать, чтобы решить проблему?».

Посредник прилагает целенаправленные усилия, чтобы сформировать доверие партнеров друг к другу. Этого можно достичь, задавая следующие вопросы: «Что партнеру необходимо сделать, чтобы вы его лучше понимали и доверяли?»; «Готовы ли

¹⁵ См.: Медиация. Новый подход к разрешению конфликтов. Пермь, 2009 ; Кроули Д., Грэм К. Медиация для менеджеров. Разрешение конфликтов и восстановление рабочих отношений М., 2010 ; Степанов Е. Современная конфликтология: Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов. СПб., 2014.

вы принять позицию партнера?»; «Можно ли не изменять свою точку зрения, а посмотреть на проблему с позиции партнера?».

В завершение посредник выражает удовлетворение общением, например: «Меня радует, что вы оба озабочены делом, но у вас были разные подходы к его решению. Вы решили дело только тогда, когда обсудили проблему непредвзято, без обвинений и обид. Это та цель, которая оправдывает метод решения проблемы и дела. Решение дела улучшит ваши взаимоотношения. Я рад, что это произошло, и вы сами пришли к консенсусу».

Составление карты конфликта. Для успешного разрешения конфликта желательно составить его карту, которую разработали Х. Корнелиус и Ш. Фэйр¹⁶. Суть ее в следующем.

1. Определите проблему конфликта в общих чертах. Например, при конфликте из-за объема выполняемых работ составьте диаграмму распределения нагрузки.

2. Выясните, кто вовлечен в конфликт (отдельные сотрудники, группы, отделы или организации).

3. Определите подлинные потребности и опасения каждого из главных участников конфликта.

Составление такой карты, по мнению специалистов, позволит:

- ограничить дискуссию определенными формальными рамками, что в значительной степени поможет избежать чрезмерного проявления эмоций, так как во время составления карты люди могут сдерживать себя;
- создать возможность совместного обсуждения проблемы, высказать людям их требования и желания;
- уяснить как собственную точку зрения, так и точку зрения других;
- создать атмосферу эмпатии, т.е. возможности увидеть проблему глазами других людей и признать мнения людей, считавших ранее, что они не были поняты;
- выбрать новые пути разрешения конфликта.

Но прежде чем переходить к разрешению конфликта, постарайтесь ответить на следующие вопросы.

1. Хотите ли благоприятного исхода?
2. Что нужно сделать, чтобы лучше владеть своими эмоциями?

¹⁶ См.: Корнелиус Х, Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. М. : Стрингер, 1992.

3. Как бы вы себя чувствовали на месте конфликтующих сторон?
4. Нужен ли посредник для разрешения конфликта?
5. В какой атмосфере (ситуации) люди могли бы лучше открыться, найти общий язык и выработать собственные решения?

Конфликты в организации. Руководителю приходится разрешать конфликты не только в деловой, но и в личностно-эмоциональной сфере. Как же себя вести с «конфликтной личностью»? Существует единственное средство — «подобрать ключик». Следует использовать такой подход, который в большей степени соответствовал бы конкретным обстоятельствам и при котором вы могли бы чувствовать себя наиболее комфортно. Наилучшими советчиками в выборе оптимального подхода разрешения конфликта являются жизненный опыт и желание не усложнять ситуацию и не доводить человека до стресса.

Можно, например, добиться компромисса, приспособиться к нуждам другого человека (особенно партнера или близкого человека); настойчиво добиваться осуществления своих истинных интересов в другом аспекте; уклониться от обсуждения конфликтного вопроса, если он не очень важен для вас; использовать стиль сотрудничества для удовлетворения наиболее важных интересов обеих сторон. Поэтому лучшим способом разрешения конфликтной ситуации является сознательный выбор оптимальной стратегии поведения.

Иногда происходит частичное разрешение конфликта. Стороны сами стремятся устранить условия конфликта, но после исчезновения внешней напряженности, внутренняя сохраняется, и эмоциональное состояние личности остается нестабильным, что может через некоторое время снова привести к конфликтной ситуации.

Полное разрешение конфликта достигается лишь тогда, когда преобразуются оба компонента конфликтной ситуации — и на внешнем, и на внутреннем уровнях.

Итак, основными способами разрешения конфликтов являются следующие:

- 1) устранение объекта конфликта. Например, когда маленькие дети ссорятся из-за игрушки, то стоит дать им две одинаковые, и конфликт будет исчерпан;
- 2) изменение позиций обеих или одной из сторон конфликта. Иногда одна сторона может убедить другую в правильности своих суждений, в этом случае конфликт исчерпывается сам собой;
- 3) участие в конфликте новой силы, способной завершить его путем принуждения. Так, при войнах между двумя государствами, для завершения противоборства включается третья сторона — миротворческие силы, которые устраняют конфликт;

4) обращение субъектов конфликта к арбитру и завершение его при посредстве третейского судьи;

5) переговоры как один из наиболее эффективных и часто встречающихся способов разрешения конфликта. Широко применяется в современном мире.

Разрешение конфликта — это его разрешение мирным путем, с положительным оттенком. Но также может произойти затухание, устранение или перерастание одного конфликта в другой.

Р. Дарендорф сводит все формы преодоления конфликта к трем основным возможностям: подавление и «отмена» конфликта как «любая попытка в корне ликвидировать противоречия» (и то и другое оценивается автором как неэффективные способы), а также «регулирование конфликтов», которое фактически и является подлинно эффективной формой работы с конфликтами¹⁷.

Дарендорф предлагает такую последовательность в применении различных форм урегулирования конфликтов.

1. Переговоры. Предполагают создание специального органа, где регулярно встречаются конфликтующие стороны для обсуждения острых вопросов и принятия решений. Если эти переговоры оказываются безрезультатными, рекомендуется привлечение «третьей стороны», т.е. не участвующих в конфликте лиц или инстанций.

2. Посредничество как наиболее мягкая форма участия третьей стороны.

Оно предполагает согласие сторон на периодическое сотрудничество с посредником и рассмотрение его предложений. По мнению Дарендорфа, несмотря на кажущуюся необязательность этого образа действий, посредничество часто оказывается весьма эффективным инструментом регулирования конфликтов.

3. Арбитраж является следующим шагом в разрешении конфликтов. Его особенностью является то, что либо обращение к третьей стороне, либо, в случае такого обращения, исполнение ее решений считается обязательным.

4. Обязательный арбитраж делает обязательным как обращение к третьей стороне, так и принятие ее решений. Это приближает данную меру к фактическому подавлению конфликта.

Конфликты можно предупреждать, осуществляя в целом эффективное управление социальной системой. В данном случае управление конфликтом (в том числе и предупреждение конфликта) является составной частью общего процесса управления в этой системе. Основными путями такого предупреждения конфликтов в организациях могут быть:

¹⁷ См.: Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта // Социс. 1994. № 5. С. 142—147.

- постоянная забота об удовлетворении нужд и запросов сотрудников;
- подбор и расстановка сотрудников с учетом их индивидуально-психологических особенностей;
- соблюдение принципа социальной справедливости в любых решениях, затрагивающих интересы коллектива и личности;
- воспитание сотрудников, формирование у них высокой психолого-педагогической культуры общения и др.

Техники общения в конфликтной ситуации. В разрешении конфликтов важно обращаться к эффективным технологиям общения. Конструктивные технологии общения в ходе урегулирования конфликтов позволяют минимизировать негативные последствия спора, повысить удовлетворенность конфликтующих сторон от разрешения противоречия. Для этого каждому участнику конфликта необходимо следовать следующим принципам:

- 1) принять ситуацию конфликта, продемонстрировать оппоненту важность ее разрешения;
- 2) сосредоточиться на реальном положении вещей;
- 3) избегать вербальных обвинений оппонента;
- 4) не стремиться найти виновных;
- 5) четко и конкретно выражать суть дела;
- 6) не делать однозначных выводов;
- 7) найти положительные аспекты в ситуации конфликта, рассматривать спор как возможность, а не как угрозу.

Интересна позиция выдающегося психолога Карла Юнга¹⁸, который утверждал, что личность может взять ответственность за определенную сознательную часть, которую он назвал персону. Неосознанную часть личности К. Юнг назвал тенью, которая поглощает подсознательные желания, потребности, чувства, эмоциональные реакции. Тень включает в себя также противоположности всех сознательных желаний и опасений, нереализованные способности и таланты. Отрицательные неосознанные чувства и желания вытесняются в теньевую сторону личности. Неразрешенные эмоции, ненависть, зависть или разрушительные тенденции могут преследовать человека, как тень. Для того чтобы повысить эффективность разрешения спора, важно проводить и работу над собственными эмоциями. В этом помогут следующие вопросы: «Что я чувствую в данной ситуации? Что я делаю для ее разрешения? Что я думаю об оппоненте? Каковы мои цели? Каковы мои ценности? В чем заключаются мои приоритеты?»

¹⁸ См.: Юнг К. Психологические типы. СПб. : Азбука, 2001.

Целесообразно отказаться от попыток доказать, что партнер не прав. Хорошие отношения могут стать залогом успешного развития долгосрочного сотрудничества с оппонентом. Чтобы изменить ситуацию, важно изменить свое отношение к ней. Для этого необходимо искать ценность в сложившихся условиях, найти компромисс, который позволит выйти из ситуации с наименьшими потерями. Иногда для этого необходимо уступать в мелочах, чтобы получить в дальнейшем значительно большую выгоду.

Типичные ошибки при разрешении конфликтов. Существует целый ряд ошибок, которые нередко допускаются при разрешении конфликтов.

1. Попытки разрешить конфликт без предварительного выяснения его истинных причин. Часто попытки администрации погасить конфликт на личном уровне, добиться примирения оппонентов не приводят к положительным результатам вследствие того, что не устраняется основная проблема конфликта. Вынужденные взаимодействовать, оппоненты каждый раз сталкиваются с основной проблемой и воспроизводят конфликт.

2. Преждевременное «замораживание» конфликта. Простое «разведение» сторон и разграничение областей их деятельности могут дать определенный положительный эффект. Но такое преждевременное «замораживание» конфликта — это остановка, не меняющая объективной ситуации, она чревата возобновлением конфликта в еще более острой форме.

3. Неверно определены предметы конфликта и его участники. Даже если проведена диагностика компонентов конфликта, нельзя исключить вероятность ошибки в определении предмета конфликта и его реальных участников. Иногда активно выступающие участники конфликта на самом деле не являются самостоятельными «игроками» и действуют по наводке людей, предпочитающих по тем или иным причинам находиться в тени.

4. Запоздывание с принятием мер. Даже если конфликт был вызван объективными причинами, он имеет тенденцию к распространению на межличностные отношения. Поэтому эффективных организационных решений для его разрешения бывает недостаточно. Участники конфликта еще долгое время могут испытывать личную неприязнь друг к другу.

5. Неудачный выбор посредника. Выбор посредника, ведущего переговоры с конфликтующими сторонами, не может быть случайным. Лучше всего, если какой-либо частью своей биографии он соприкасается с обеими сторонами и может считаться своим каждой из сторон. Если положение посредника асимметрично относительно оппонентов, это снижает доверие к нему одной из сторон.

6. Отсутствие работы с эмоциями и напряженностью. Конфликту, как правило, сопутствуют большая напряженность и эмоциональное переживание. Очень опасно, если эмоции возьмут верх над разумом. Так может произойти, если переговоры по содержанию конфликта не сопровождаются психологической работой по снижению уровня эмоционального фона.

7. Генерализация конфликта. Естественное стремление конфликтующих сторон состоит в усилении своих позиций. Одно из направлений такого усиления — привлечение на свою сторону сильных сторонников. Если этого не остановить, может произойти расширение зоны конфликта.

Характеристика созидательной и разрушительной критики. *Критика* — форма контроля и оценки действий, которые не всегда соответствуют требованиям, предъявляемым коллективом к каждой личности.

Выделяют пять видов критики: деловая, морализующая, щадящая, наказующая и самокритика.

Деловая — направлена на выявление ошибок в работе, вскрывает их причины и указывает на конкретные пути выхода из создавшегося щепетильного положения.

Морализующая — это обвинительная речь, направленная против личности провинившегося. Аргументы для критики должны быть всегда обоснованными фактами. Необоснованная критика обычно легко парализуется обоснованной контркритикой. Правильно воспринять критику обычно мешает задетое чувство собственного достоинства.

Щадящую критику применяют тогда, когда ошибки не носят систематического характера и не вызваны халатностью или недобросовестностью работника.

Если нарушение, опоздание или брак допускаются регулярно, то применяют *наказующую* критику. При такой критике уровень самоуважения и уважения личности падает. Критикуя, необходимо не только наказывать и указывать на отрицательные факты, но и тщательно анализировать причины их возникновения.

Преследование за критику запрещается законом.

Самокритика — критика недостатков собственной работы, вскрытие своих ошибок. Внутренний регулятор самокритики — самооценка и чувство ответственности.

Стиль критики следует менять в зависимости от темы разговора и уровня самокритики партнера. Выбирая меры воздействия, всегда старайтесь понять, почему личность совершила проступок. Самокритика часто реализуется в самоиронии. Известна народная мудрость: «Самоирония спасает от стрессов, ирония — от дураков».

Глубокий и всесторонний анализ конфликтной ситуации содержит в себе элементы критики, которую оригинально классифицировал Ю. Краковский¹⁹.

Критические замечания должны высказываться в этичной форме, чтобы она была принята адресатом, осталась в его памяти, положительно влияя на его личную и профессиональную деятельность.

Для практического освоения каждого предложенного Ю. Краковским приема критики в групповом режиме работы члены тренинговой группы разбиваются на пары.

В дуэтном варианте проигрываются конфликтные ситуации с использованием приведенной выше классификации вариантов критики:

- постоянное опоздание;
- некачественное выполнение работы, профессиональные ошибки;
- свободная ситуация, предложенная членами группы.

За каждый удачно использованный прием технологии критики каждый участник дуэтного этюда получает один балл. В конце победитель получает приз группы — комплимент.

Советы по созидательной критике. Критика — обоюдоострое оружие, способное не только созидать, но и разрушать человеческую личность. Поэтому созидательная критика должна быть:

- позитивной;
- конструктивной (указывать пути преодоления обнаруженных недостатков).

Критика ведет к улучшению результатов при условии, если она:

- является средством, а не целью;
- высказывается человеком, пользующимся доверием и уважением критикуемого;
- критикует дело, деятельность, а не человека;
- применяется в особых случаях, а не является повседневной и привычной;
- высказывается наедине или дружеским тоном.

Если есть недостатки в работе или отношениях, и это заметили другие, то лучше всего открыто признать свою вину, не дожидаясь критики со стороны. Критикуйте корректно и тактично. При критике желательно указывать на положительные моменты в деятельности критикуемого партнера, как бы «подслащая пилюлю».

При критике старайтесь соблюдать меру, критикуйте за один недостаток или ограничивайте критику предметом обсуждения. Применяя конструктивную критику, предлагайте методы исправления недостатков.

В критической ситуации применяйте следующую систему вопросов:

¹⁹ См.: Карнаухова В. К., Краковская Т. А. Сервисная деятельность : учеб. пособие / под общ. ред. Ю. М. Краковского. М. ; Ростов н/Д. : Март, 2006.

- «Все ли так плохо?»
- «Где конкретно?»
- «Почему, в чем причина?»

Не задевайте эмоциональную сферу личности, не травмируйте самолюбие человека. Незаслуженная критика часто возвращается к критикующему. Вы хотите, чтобы ваши позиции и мнения не отвергались? Тогда постарайтесь не формулировать в своей речи обвинения собеседнику: «Когда вы кричите...»; «Когда вы неправы...»; «Когда вы опаздываете...» Вашему собеседнику не придет в голову мысль отвергнуть ваши слова и будет труднее опровергнуть ваше заявление, если оно представлено как ваша проблема: «Когда при мне кричат...» или «Когда на меня повышают голос...»; «Когда мне говорят неправду...»; «Когда мои друзья опаздывают...»

Сосредоточьте внимание как бы на своих проблемах, идентичных проблемам собеседника, независимо от его действий. Косвенный намек в скрытой опосредованной форме помогает собеседнику увидеть свои действия под новым углом зрения и не является столь обидным, как прямые методы воздействия.

И еще один совет: собеседник чувствует себя гораздо комфортнее, если у него имеется право выбора.

Предлагаем использовать технологию «вопрос со сложным выбором». Секрет технологии заключается в том, что вы, предлагая партнеру варианты выбора, отвлекаете его внимание от главного поведенческого действия, которое он должен совершить. Например, один человек спрашивает у другого: «Вы поедете со мной на автобусе, на такси или пройдемся с вами пешком?» Подбрасывая варианты выбора, вы оставляете как бы в тени главное желание: поехать с вами. «Вы хотите обсудить проблему на своей или нашей территории?»; «Вы можете выполнить это задание самостоятельно или стоит взять помощников?»

К ребенку: «Ты пойдешь спать прямо сейчас или когда уберешь игрушки?»

Что еще необходимо помнить?

1. Не начинайте свою речь с выражения: «Я давно уже хотел сказать...», а также избегайте слов «всегда» и «никогда». Обычно они свидетельствуют о предвзятости и, кроме того, напоминают о старых «грехах». Это затрудняет принятие критики.

2. Если вы никогда не хвалили партнера, не ожидайте, что на вашу критику он отреагирует положительно.

3. Критикуйте лишь те действия, которые можно изменить.

4. Не сравнивайте поведение данного человека с поведением других. Это унижает. Не уничтожайте индивидуальность — это всегда вернется вам бумерангом.

5. Не приписывайте собеседнику того, что он не говорил. Лучше не утрировать, пересказывая его мысль своими словами. Это опасно, потому что вас могут обвинить во лжи.

6. Очень важно уметь выслушать критические замечания в свой адрес.

Можно описать несколько советов, как выслушать критические замечания.

1. Умерьте свои внутренние диалоги.

2. Используйте критику как резерв для совершенствования.

3. Дайте почувствовать партнеру, что вы поняли его замечания. Повторите и уточните их.

4. Не нападайте.

Избегайте критиканства: критики как цели, ибо оно создает иллюзию превосходства и престижа. Установка на критику изъянов, слабых и уязвимых мест в позиции партнера мешает конструктивному отношению к чужому мнению и нахождению оптимальных средств взаимодействия.

Помните, что часто личные интересы выражаются нечетко, маскируются критиканами и скрываются под видимостью объективности и разумности предлагаемых критических доводов. Важно увидеть причину их возникновения и порождения, раскрыв личностные интересы критикана.

Не стройте критику на сведениях личных счетов: «око за око», «зуб за зуб». Это унижительно. Вы теряете при этом авторитет и престиж руководителя. Вас будут считать необъективным, злопамятным, мелочным и опасным.

Если вас хотят покритиковать более опытные партнеры, обратитесь лучше сами с просьбой сделать вам замечания: «У вас больше опыта, выскажите, пожалуйста, мне свои критические замечания. Ваши советы мне помогут». Этим методом вы отобьете охоту вас критиковать или критика будет конструктивной.

Как критиковать, не возбуждая при этом ненависть к себе?

1. Не вызывайте у людей чувство обиды, указывайте на их ошибки не прямо, а косвенно. Например, при критике длинного и утомительного выступления на юбилее одного из коллег удачнее сказать: «Ваше выступление прекрасно подошло бы к праздничному собранию».

2. Сначала поговорите о собственных ошибках, а затем уж критикуйте своего собеседника.

3. Задавайте собеседнику вопросы, вместо того чтобы ему что-то приказывать: «Каково ваше мнение об этом?», «Вы полагаете, что это даст результат?» Такой метод

критики щадит самолюбие человека и пробуждает в нем ощущение своей значительности, порождает у человека желание сотрудничать, а не стремление к протесту.

Профилактика и технология предупреждения конфликтов. Адекватное и своевременное осознание и оценка предконфликтной ситуации является важнейшим условием наиболее оптимального разрешения предконфликтной ситуации и эффективным способом предотвращения возможного конфликта. Профилактика конфликта на предконфликтном этапе должна включать следующие действия со стороны участников:

1) переговоры и договоренности относительно степени опасности предконфликтной ситуации и возможности возникновения конфликта в будущем. Если заранее установить границы, за которые участник не будет заходить, так называемые запретные темы, то конфликта можно избежать;

2) сбор возможно более полной информации о сути и причинах создавшейся предконфликтной ситуации. Главная задача на этой стадии — выявление реальных интересов и целей сторон, которые могут привести их к конфликту. Тогда при помощи переговоров стороны либо придут к взаимному соглашению, либо постараются пойти на компромиссы, и конфликт не будет осуществлен;

3) выяснение степени вероятности и возможности бесконфликтного и безболезненного разрешения обнаруженных проблем. Необходимо понять, насколько стороны согласны идти на компромисс и переговоры, насколько они действительно хотят разрешить противоречия. Ведь иногда человек просто хочет выплеснуть негативную энергию через конфликт с окружающими;

4) разработку конкретных задач и действий по конструктивному разрешению предконфликтной ситуации, т.е. решение имеющихся проблем до возникновения конфликта. Это опять же достигается мирными переговорами.

Разнообразие понятий, используемых в области изучения конфликтов, отражает даже не столько неопределенность применяемых терминов, сколько реальное разнообразие возможных форм работы с конфликтами. На практике явно различаются меры, направленные на предупреждение, «профилактику» конфликтности и собственно деятельность по управлению конкретными конфликтными ситуациями. Л. Козер, разбиравший в своих работах вопрос о длительности конфликта и его завершении, сформулировал эту проблему в наиболее простом виде: «Стремление сторон к миру может быть вызвано очевидной невозможностью достичь цели или непомерной ценой успеха, или, в более общей форме, осознанием меньшей привлекательности продолжения конфликта по сравнению с его мирным исходом» (Козер, 1991, с. 34). Козер основывается на следующем высказывании Г. Зиммеля, которое называет парадоксом: «Наиболее

эффективным средством предотвращения борьбы является точное знание сравнительной силы обеих сторон, которое очень часто может быть получено только в результате самого конфликта». Специалисты считают, например, что опасность, исходящая от этнических конфликтов, не меньше, чем угроза ядерной войны в прошлом. На процесс возникновения конфликтов начинают оказывать влияние такие факторы групповой идентичности, как гендерные, расовые, религиозные, этнические различия, социально-экономический статус, сексуальная ориентация, тип культуры, языка, национальности и др. А наши недостаточные знания в этих областях не дают уверенности, что мы располагаем технологиями, позволяющими распознавать и предупреждать конфликты на этой почве. Отечественная конфликтология также ставит задачу прогнозирования и профилактики конфликтности. Однако прогнозирование возможных конфликтов требует высокого уровня развития конфликтологии, разработки описательных и объяснительных моделей конфликтов и соответствующих методик. Что же касается мер профилактики конфликтности, то в основном они пока что ограничиваются общими рекомендациями по оптимизации функционирования организаций, поведению участников взаимодействия и т.д.

Технология предупреждения конфликтов представляет собой совокупность приемов, методов и средств воздействия на предконфликтную ситуацию и участников взаимодействия. В целом, воздействие на ситуацию, чреватую возникновением конфликта, возможно в следующих направлениях:

- переделать реальность под ожидания заинтересованных сторон и тем самым изначально убрать предмет возможного конфликта;
- изменить свое отношение к проблеме, лежащей в основе противоречия (т.е. повлиять на изменение своего поведения);
- изменить отношение оппонента к проблеме (т.е. воздействовать на его сознание и поведение).

Достаточно эффективным приемом изменения реальности под ожидания сторон и предупреждения конфликтов является поддержание сотрудничества. Зачастую до начала конфликта участники взаимодействия находятся в нейтральных взаимоотношениях, а возможно, и сотрудничают друг с другом. Поэтому весьма важно не разрушить имеющееся, пусть минимальное, сотрудничество, поддержать и усилить конструктивность взаимоотношений.

Методы поддержания и развития сотрудничества следующие.

1. Метод *согласия*. Его сущность заключается в вовлечении возможного противника в свое дело; создании условий, которые исключают противоречие интересов, формируют общие интересы.

2. Метод *практической эмпатии*. Он предполагает психологическую «настройку» на оппонента, «вхождение» в его положение, понимание его трудностей. На практике этот метод выражается в доброжелательности, отсутствии немотивированной враждебности и агрессивности, выражении сочувствия и готовности оказать партнеру помощь.

Основные принципы кризисного менеджмента:

- сострадание и сочувствие;
- гласность, доступность и искренность;
- своевременность;
- упреждение, а не просто реагирование.

3. Метод *сохранения репутации партнера*. Конкурент — не значит враг. Противник может быть достоин уважения. Авторитет и статус противника подчеркивает собственный статус и авторитет. В любом случае, правила межличностного общения предполагают уважительное отношение к партнеру.

4. Метод *взаимного дополнения*. Этот метод заключается в создании ситуации, когда возможно в совместном проекте использовать определенные характеристики, черты своего партнера, которыми не обладает субъект. Развивая и используя эти черты, можно укрепить взаимоотношения и сотрудничество, избежать многих конфликтов и остаться в выигрыше.

5. Метод *исключения социальной дискриминации*. В основе его лежит недопустимость подчеркивания различий между партнерами, какого-либо превосходства одного над другим. «Даже если Вы делаете работу лучше других, не ведите себя как победитель» (правило японского менеджмента).

6. Метод *разделения заслуг*. В условиях коллективного труда целесообразно общие заслуги (результаты) делить на всех участников работы, даже если большая часть их принадлежит кому-либо одному. Этот метод позволяет избежать зависти, обид и других негативных моментов, окружающих и провоцирующих конфликт.

7. Метод *психологического настраивания*. В отличие от метода практической эмпатии, он предполагает многообразное, позитивное воздействие на партнера. В основе это воздействие сводится к своевременному информированию партнера о возможных или предстоящих переменах, обсуждение с ним последствий и т.п.

Разработка нормативных процедур для предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций в организации.

1. Институционализация отношений.

Под институционализацией отношений подразумевается создание постоянных или временных формальных отношений, в которых происходит взаимодействие сторон. Формализация отношений предполагает их структуризацию и распределение ролей, определенные оценки и модели поведения, основанные на общности ценностей и интересов. Институционализация отношений серьезно затрудняет возникновение конфронтации, конфликтных способов утверждения и защиты своих мнений и позиций. С точки зрения социальных ролей конфликт обусловлен следующими причинами:

- 1) отсутствием ясных и общепринятых отдельных ролей, что порождает применение разных критериев оценки эффективности исполнения одной и той же роли;
- 2) отсутствием у человека полного понимания и одобрения отведенной ему позиции, ожиданий и требуемого поведения. В целом, это равнозначно отсутствию у человека желания или возможности (или того и другого) отождествлять себя с данной ролью;
- 3) чрезмерными или противоречивыми социальными ожиданиями людей, связанными с исполняемыми ими ролями;
- 4) чрезмерными или противоречивыми ожиданиями, направленными к одному и тому же человеку в связи с тем, что он занимает одновременно множество позиций в различных группах.

Примерами институализации отношений служат различные службы, выполняющие экспертные и консультативные функции, а также общественные объединения и организации по интересам (клубы, секции и т.д.). Все эти организации обязательно характеризуются наличием некоего этического кодекса, обязательного для членов, который ограничивает деятельность членов определенными нормами и правилами. Таким образом, существование писанных или неписанных норм поведения служит одной цели — сузить «поле», где возможны «игры без правил».

Также общепринятой практикой является создание «круглых столов» для обсуждения общих и спорных проблем и достижения понимания относительно совместных усилий по изменению ситуации. Существуют и другие разновидности этой формы предупреждения конфликтов. Их объединяет основная задача: недопущение или институализация конфликта и четкое определение границ его допустимости.

2. Принятие нормативных механизмов, регулирующих конфликты и предконфликтные ситуации с помощью правовых, нравственных, религиозных, политических и других норм. Эффективность этой формы предупреждения конфликтов во многом зависит от отношения общества и государственных органов к существующим

нормам, порядка следования им. Нормативное регулирование конфликтов, в отличие от временно действующих институтов, делает систему более стабильной. Оно определяет долговременный порядок развития и разрешения конфликтов.

В целях предупреждения конфликтов во многих государствах широко распространена практика включения в договоры, заключающиеся между фирмами, специальных параграфов, предусматривающих детальное поведение сторон при возникновении споров. Так, американская ассоциация судей рекомендует предусмотреть следующее:

- письменный обмен мнениями в случае возникновения разногласий. (В устном общении легче перейти от дела к негативным эмоциям, поддаться слабости, принять неправильное решение);
- с самого начала разногласий привлекать помощников и консультантов. Здесь принцип «скупой платит дважды» работает на все сто процентов;
- использовать любые попытки примирения;
- обеспечить достаточно высокий уровень лиц, ведущих переговоры;
- установить практику многоэтапных переговоров;
- в случае неудачи на переговорах обязательно определить арбитра, а также определенный порядок рассмотрения спора (судебный или какой-либо иной).

Заблаговременная запись в контракте этих условий предупреждает спонтанный конфликт и удерживает стороны от непродуманных действий.

Воздействие нормы — это:

- 1) информационное воздействие, так как норма предполагает определенный вариант поведения, одобренный обществом;
- 2) ценностное воздействие, поскольку им декларируются ценности, признаваемые обществом. Это также и воспитательное воздействие;
- 3) правовое, которое представляет собой принудительную силу к тем, кто ее игнорирует.

Нормативные механизмы способствуют установлению интердиктивного общения, т.е. не выходящего за рамки целевой направленности предмета общения. Например: коммерсант — потребитель; судья — обвиняемый; руководитель — подчиненный и т.д.

Контрольные вопросы и задания

1. Какие методы позволят выявить интересы участников конфликтной ситуации?
2. Перечислите методы, используемые посредником при разрешении спора?
3. Как составляется карта конфликта? Как она может способствовать разрешению спора?
4. Каковы основные способы разрешения конфликта в организации?
5. Какова последовательность действий консультанта при разрешении конфликтной ситуации в организации?
6. Перечислите техники эффективного общения в конфликтной ситуации.
7. Какие ошибки совершают участники спора? Почему? Как можно минимизировать подобные негативные последствия?
8. Каковы методы конструктивной критики?
9. Перечислите технологии профилактики конфликтов в организации.
10. Как избежать конфликтов при развитии долгосрочного сотрудничества с деловыми партнерами?
11. Перечислите нормативные процедуры предупреждения конфликтов.

Практикум

Задание 1. Для уяснения сути конфликта важно сформулировать необходимые и достаточные условия его возникновения. Такими условиями являются существование у конфликтующих сторон противоположно направленных мотивов и наличие взаимного ущерба (морального, материального, физического и т.д.).

В нижеприведенном примере конфликтной ситуации необходимо определить, в чем суть мотивов поведения участников конфликта и в чем состоит взаимный ущерб:

«На одном из совещаний заместитель начальника отдела открыто высказал критические замечания в адрес своего руководителя — начальника отдела по поводу недостаточного контроля за работой подчиненного персонала. С этого дня начальник отдела начал по мелочам придирается к своему заместителю, усилил контроль за его служебной деятельностью, вмешивался даже в те вопросы, которые раньше заместитель

решал самостоятельно. Это вызывало раздражение у заместителя; его общение с руководителем стало напряженным, превратилось в бесконечные взаимные претензии. В итоге оба перешли к конфликтному взаимодействию».

Задание 2. Основными структурными элементами конфликта являются предмет конфликта, участники конфликта и их мотивы, инцидент. Предметом конфликта является объективно существующая или воображаемая проблема, служащая причиной раздора между сторонами. Участники конфликта — это те противоборствующие стороны, которые совершают активные действия друг против друга, а также другие лица, оказывающие влияние на содержание конфликта и его развитие. Инцидентом является повод, который использует одна из сторон для начала противостояния.

Учитывая содержание структурных элементов конфликта, проанализируйте нижеприведенную ситуацию и определите каждый из структурных элементов конфликта:

«В отдел поступила новая сотрудница. Ее рекомендовал начальнику отдела вышестоящий руководитель. Адаптация на новом месте проходила для новой сотрудницы не очень успешно, она нередко допускала ошибки в работе. Одна из сотрудниц стала часто и в не очень доброжелательной форме высказывать претензии вновь поступившей на качество ее работы. Между ними стал разгораться конфликт».

Задание 3. Основными причинами конфликтов в организациях являются следующие:

- неудовлетворенность условиями деятельности;
- нарушение служебной этики;
- нарушение трудового законодательства;
- ограниченность ресурсов;
- различия в целях, ценностях, средствах достижения целей;
- неудовлетворительные коммуникации.

Вспомните из своего опыта или составьте пример конфликтной ситуации, вызванной одной (по вашему выбору) из вышеперечисленных причин.

Задание 4. Внимательно изучите характеристики различных типов конфликтных личностей в табл. 5.1 и ответьте на приведенные после таблицы вопросы.

Таблица 5.1

Типы конфликтных личностей

| Тип конфликтной личности | Поведенческие характеристики |
|--------------------------|---|
| Демонстративный | Хочет быть в центре внимания. Любит хорошо выглядеть в глазах других. Его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся. Ему легко даются поверхностные конфликты, любит свои страдания и стойкостью. Хорошо приспосабливается к различным ситуациям. Рациональное поведение выражено слабо. Налицо поведение эмоциональное. Планирование своей деятельности осуществляет ситуативно и слабо воплощает в жизнь. Кропотливой, систематической работы избегает. Не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо |
| Ригидный | Подозрителен. Обладает завышенной самооценкой. Постоянно требует подтверждения собственной значимости. Часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств. Прямолинеен и негибок. С большим трудом принимает точку зрения окружающих, не очень считается с их мнением. Почтение со стороны окружающих воспринимает как должное. Выражение недоброжелательства со стороны окружающих воспринимает как обиду. Мало критичен по отношению к своим поступкам. Болезненно обидчив, повышенно чувствителен по отношению к мнимым или действительным несправедливостям |
| Неуправляемый | Импульсивен, недостаточно контролирует себя. Поведение такого человека плохо предсказуемо. Ведет себя вызывающе, агрессивно. Часто в запале не обращает внимания на общепринятые нормы общения. Характерен высокий уровень притязаний. Несамокритичен. Во многих неудачах, неприятностях склонен обвинять других |
| Сверхточный | Скрупулезно относится к работе. Предъявляет повышенные требования к себе. Предъявляет повышенные требования к окружающим, причем делает это так, что людям, с которыми он работает, кажется, что он придирается. Обладает повышенной тревожностью. Чрезмерно чувствителен к деталям. Склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих. Иногда вдруг разрывает отношения с друзьями, знакомыми потому, что ему кажется, что его обидели. Страдает от себя сам, переживает |

| | |
|----------------|---|
| | свои просчеты, неудачи, подчас расплачивается за них даже болезнями (бессонницей, головными болями и т.п.). Сдержан во внешних, особенно эмоциональных, проявлениях. Слабо чувствует реальные взаимоотношения в группе |
| Бесконфликтный | Неустойчив в оценках и мнениях. Обладает легкой внушаемостью. Внутренне противоречив. Характерна некоторая непоследовательность поведения. Ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях. Недостаточно хорошо видит перспективу. Зависит от мнения окружающих. Излишне стремится к компромиссу. Не обладает достаточной силой воли. Не задумывается глубоко над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих |

Определите тип конфликтной личности по характеристикам, которые даны в каждом из приведенных ниже вариантов:

- а) хочет быть в центре внимания; избегает кропотливой, систематической работы; налицо эмоциональное поведение;
- б) подозрителен; обладает завышенной самооценкой; прямолинеен; обидчив;
- в) импульсивен; непредсказуем; агрессивен; несамокритичен;
- г) скрупулезно относится к работе; предъявляет повышенные требования к себе и окружающим; обладает повышенной тревожностью;
- д) неустойчив в оценках и мнениях; внутренне противоречив; зависит от мнения окружающих; легко поддается внушению.

Задание 5. Предложите вариант поведения в приведенных ниже конфликтных ситуациях. Обоснуйте свой выбор.

1. Начальник излагает свой план работы подчиненному, которому план кажется нерациональным. План, который подчиненный подготовил самостоятельно, более продуманный.
2. Между коллегами разгорелся жаркий спор. Один из наблюдавших коллег доложил руководителю о разногласии.
3. В рамках совещания рассматривается проект, в котором есть смелые идеи, но есть и явные ошибки. Одна сторона отстаивает свои идеи, другая — стремится указать на ошибки. Обсуждение может привести к конфликту.
4. Сотрудники нарушают правило внутреннего распорядка в организации. Один из коллег сделал им замечание.

Задание 6. Вам известны пять основных стратегий поведения в конфликтной ситуации: приспособление, компромисс, сотрудничество, уклонение, соперничество. Очевидно, что положительные результаты может принести любая из пяти стратегий, если она 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.

При помощи методики Дж. Г. Скотт вы сможете определить свои собственные приоритеты в отношении стратегии поведения в конфликтной ситуации. Заполняя таблицу, представьте себе свое обычное поведение в конфликтных ситуациях за последние несколько лет.

Проранжируйте стратегии по четырем указанным категориям. Для этого последовательно поставьте 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).

| Стратегии разрешения конфликта | Использую чаще всего | Владею лучше всего | Приносит наилучшие результаты | Чувствую себя при использовании и наиболее комфортно |
|--|----------------------|--------------------|-------------------------------|--|
| Соперничество (я активно отстаиваю только собственную позицию) | | | | |
| Уход (я стараюсь уклониться от участия в конфликте) | | | | |
| Приспособление (я стараюсь во всем уступать, идти навстречу партнеру) | | | | |
| Компромисс (я ищу решение, основанное на взаимных уступках) | | | | |
| Сотрудничество (я стараюсь найти решение, максимально удовлетворяющее интересы обеих сторон) | | | | |

Например, для категории «использую чаще всего» система рангов может иметь следующий вид: компромисс — 2; уход — 3; соперничество — 4; сотрудничество — 1; приспособление — 5.

Заполненная таблица даст вам наглядное представление о том, какую из стратегий вы используете чаще всего, какая лучше всего, какая чаще всего приносит наилучшие результаты и какая наиболее комфортна для вас. Любой результат дает вам информацию для размышлений, если вы хотите сделать свое поведение в конфликтной ситуации более эффективным, развив способности использовать различные стратегии.

Задание 7.

Ситуация 1. Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения:

- а) не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы;
- б) все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник;
- в) выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, порученные ему без согласования со мной;
- г) в интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

Ситуация 2. Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного начальника и вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу. Выберите предпочтительное решение:

- а) а первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю;
- б) сначала буду выполнять задание наиболее важное, на мой взгляд;
- в) сначала выполню задание вышестоящего начальника;
- г) буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

Ситуация 3. Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию. Выберите свой вариант поведения в этой ситуации:

- а) я должен пресечь конфликт на работе, а разрешать конфликтные ситуации — это их личное дело;

б) лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций;

в) прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения;

г) выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

Ситуация 4. В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадир неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо. Бригадир обратился за помощью к консультанту. Выберите и обоснуйте оптимальный вариант решения:

а) оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания;

б) заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного;

в) сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных и доложить;

г) после смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

Ситуация 5. Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Претенденты отличаются следующими качествами:

а) первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно;

б) второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело;

в) третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным;

г) четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Ситуация 6. Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником:

а) первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнить все его задания;

б) второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него;

в) третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контакте;

г) четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

Ситуация 7. Когда вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, к чему вы более склонны:

а) вести разговоры, близкие вам по деловым и профессиональным интересам;

б) задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других;

в) разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников;

г) стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим?

Ситуация 8. Подчиненный второй раз не выполнил вашего задания в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится. Как бы вы поступили:

а) дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз;

б) не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем;

в) посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем? Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности подчиненного на собрание коллектива;

г) не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой?

Ситуация 9. Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете. Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем:

а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания;

б) в интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настрою на деловой контакт;

в) обращусь к активу коллектива — пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия;

г) попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить?

Ситуация 10. В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе:

а) прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других;

б) прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии;

в) прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку администрации и общественных организаций;

г) изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому?

Ситуация 11. В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как вы поступите в этой ситуации:

а) посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен и распоряжусь: «вы возьмете эту работу, а вы поможете доделать это»;

б) предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения»;

в) попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение;

г) вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего?

Ситуация 12. У вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа. Что бы вы предприняли в первую очередь:

а) открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений;

б) прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему;

в) обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше»;

г) обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации?

Ситуация 13. Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 ч 15 мин вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. Как вы начнете беседу при встрече:

а) независимо от своего опоздания сразу же потребую объяснений об опозданиях на работу;

б) извинюсь перед подчиненным и начну беседу;

в) поздороваюсь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: «Как вы думаете, чего можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»;

г) заботясь об интересах дела, отменю беседу и перенесу ее на другое время?

Ситуация 14. Вы работаете бригадиром уже второй год. Молодой рабочий обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

— Почему же на четыре? — спрашиваете вы.

— А когда женился Иванов, вы ему разрешили на четыре, — невозмутимо отвечает рабочий и подает заявление. Вы подписываете на три дня, согласно действующему положению.

Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. Как вы поступите:

а) сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решит;
б) предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу «Иванов тоже отработал»;

в) ввиду исключительности случая (ведь люди женятся нечасто) ограничусь публичным замечанием;

г) возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало». Поздравлю, пожелаю счастья?

Ситуация 15. Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать? Как вы ответите на звонок:

а) «Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется»;

б) «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся»;

в) «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь»;

г) «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызывайте врача»?

Ситуация 16. Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. Какая:

а) первый: «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»;

б) второй: «Все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»;

в) третий: «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его»;

г) четвертый: «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия»?

Ситуация 17. Вы — начальник цеха. После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписания. По какому пути вы пойдете:

- а) возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу свой проект на собрании коллектива;
- б) предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа;
- в) во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад;
- г) сначала определю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад?

Ситуация 18. В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а вас нет. Как вы поступите в данном случае:

- а) поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию;
- б) напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением «сократить» эту единицу;
- в) предложу коллективу обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступать с этим человеком;
- г) найду для этого человека подходящее дело, прикреплю наставника, усилю контроль за его работой?

Ситуация 19. При распределении коэффициента трудового участия (КТУ) некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно обошли, это явилось поводом их жалоб начальнику цеха. Как бы вы отреагировали на эти жалобы на его месте:

- а) отвечу жалобщикам примерно так: «КТУ утверждает и распределяет ваша бригада, я тут ни при чем»;
- б) «Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим бригадиром»;
- в) «Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме»;
- г) пообещав помочь установить истину, сразу же пойду на участок и побеседую с бригадиром, мастером и другими членами актива бригады. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложу бригадиру перераспределить КТУ в следующем месяце?

Ситуация 20. Вы недавно начали работать руководителем современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Идя по коридору, вы видите трех рабочих вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и

не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, вы видите ту же картину. Как вы себя поведете:

а) остановлюсь, дам понять рабочим, что я новый начальник цеха. Вскользь замечу, что беседа их затянулась и пора браться за дело;

б) спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет;

в) сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложу пройти в цех на рабочее место;

г) прежде всего представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать ритмично? Возьму этих рабочих на заметку?

Задание 7. Ознакомьтесь с нижеприведенным примером конфликтной ситуации и ответьте на вопросы.

Начальник отдела получил задание лететь в командировку. В аэропорту он встретил свою подчиненную — молодую сотрудницу, которая уже две недели не работает. Начальнику отдела сказали, что она болеет. Она с большим нетерпением кого-то встречает в аэропорту. Во вверенном ему отделе полный завал, не хватает сотрудников, срываются сроки выполнения работ.

- Какие возможные направления развития ситуации?
- Как разрешить подобный конфликт?

Задание 8. Ознакомьтесь с нижеприведенным примером конфликтной ситуации и ответьте на вопросы.

Опытный, давно работающий, авторитетный начальник отдела в канун праздника представил фамилии нескольких лучших сотрудников для поощрения. Среди тех, кому должны быть вручены грамота и денежная премия, Сидоров, которого руководитель попросил явиться на торжественное собрание, где Сидорову будут вручены грамота и премия. Сидоров вместе со своей семьей явился на торжественное собрание, но грамоту и премию, по неизвестным для вас причинам, ему не вручили. На следующий день, не успев разобраться в причине недоразумения, Сидоров пришел на прием к руководителю.

- Каковы возможные варианты развития возникшей ситуации?
- Какие методы позволят разрешить подобный конфликт?

Задание 9. Как известно, одним из наиболее распространенных методов урегулирования конфликтов являются переговоры. Ниже приводится тест, с помощью

которого вы сможете определить, владеете ли вы секретами умения договариваться. Это может весьма вам помочь в общении с окружающими и в достижении своих целей даже в условиях конкуренции.

Вам предлагается 16 вопросов, на каждый из которых вы должны ответить «да» или «нет»:

1) бывает ли, что вас удивляют реакции людей, с которыми вы сталкиваетесь в первый раз;

2) есть ли у вас привычка договаривать фразы, начатые вашим собеседником, поскольку вам кажется, что вы угадали его мысль, а говорит он слишком медленно;

3) часто ли вы жалуетесь, что вам не дают всего необходимого для того, чтобы успешно закончить порученную вам работу;

4) когда критикуют мнение, которое вы разделяете, или коллектив, в котором вы работаете, возражаете ли вы (или хотя бы возникает у вас такое желание);

5) способны ли вы предвидеть, чем вы будете заниматься в ближайшие шесть месяцев;

6) если вы попадаете на совещание, где есть незнакомые вам люди, стараетесь ли вы скрыть ваше собственное мнение по обсуждаемым вопросам;

7) считаете ли вы, что в любых переговорах всегда кто-то становится победителем, а кто-то обязательно проигрывает;

8) говорят ли о вас, что вы упорны и твердолобы;

9) считаете ли вы, что на переговорах всегда надо запрашивать вдвое больше того, что вы хотите получить в конечном итоге;

10) трудно ли вам скрыть свое плохое настроение, например, когда вы играете с приятелями в карты и проигрываете;

11) считаете ли вы необходимым возразить по всем пунктам тому, кто на совещании высказал мнение, противоположное вашему;

12) неприятна ли вам частая смена видов деятельности;

13) заняли ли вы ту должность и получили ли ту зарплату, которые наметили для себя несколько лет назад;

14) считаете ли вы допустимым пользоваться слабостями других ради достижения своих целей;

15) уверены ли вы, что можете легко найти аргументы, способные убедить других в вашей правоте;

16) готовитесь ли вы старательно к встречам и совещаниям, в которых вам предстоит принять участие?

Оценка результатов. За каждый ответ, совпадающий с контрольным, начислите себе по 1 баллу. Оцените свои результаты.

Сумма баллов от 0 до 5 означает, что вы не готовы для ведения переговоров. Вам следует немного поработать над собой.

Контрольные ответы

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|----|----|----|----|-----|-----|-----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Нет | Нет | Нет | Нет | Нет | Нет | Нет | Да | Нет | Да | Да | Да | Да | Нет | Нет | Нет |

Сумма баллов от 6 до 11 означает, что в целом вы подготовлены к ведению переговоров, но есть опасность, что в переговорном процессе в самый неподходящий момент могут проявиться властные черты вашего характера. Вам следует продолжать работу над собой. Главное — научиться жестко держать себя в руках.

Сумма баллов от 12 до 16 означает, что вы обладаете высокой подготовленностью к ведению переговоров и можете вести их легко и не-принужденно. Но вам следует иметь в виду, что партнеры по переговорам могут подумать, что за этой легкостью и непринужденностью скрывается нечестность и неискренность.

Литература

1. Андреев В.И. Конфликтология: Искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов. Казань, 1992.
2. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология.. СПб, 2007.
3. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Словарь конфликтолога СПб, 2010.
4. Атвагер И. Я вас слушаю. М., 1988.
5. Баев О.Я. Конфликты в деятельности следователя. Воронеж, 1981.
6. Белкин А.С., Жаворонков В.Д., Зимина И.С. Конфликтология: наука о гармонии. Екатеринбург, 1995.
7. Беркли-Ален М. Забытое искусство слушать. СПб.,1997.
8. Берн Э. Игры, в которые играют люди. СПб.-М., 2001 г.
9. Бойко В.В., Ковалев А.Г. Конфликты в трудовом коллективе и пути их разрешения. // Психологический журнал. 1983. Т.4. № 3.
10. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! Новосибирск, 1983.

11. Бэрн Р., Ричардсон Д. Агрессия. СПб., 1997.
12. Бюллетень клуба конфликтологов. Красноярск, 1991-1999. Вып. 1-9.
13. Воронин Г. Конфликты в школе. // Социс. 1994. №3.
14. Гласс Л. Вредные люди. СПб., 1997.
15. Горелик В.А., Горелов А.Ф., Кононенко А.Ф. Анализ конфликтных ситуаций в системе управления. М., 1991.
16. Гришина Н. В. Психология конфликта. СПб, 2008. — 544 с.
17. Громова О. Н. Конфликтология. М., 2000.
18. Данакин И., Дятченко Л. Технология разрешения социальных конфликтов. // Социс. 1993. № 9.
19. Дергачева Л.А., Кроз М.В., Липатов С.А. Исследование основных линий конфликтного взаимодействия в организации. // Конфликт в конструктивной психологии. Красноярск, 1990.
20. Диксон Ч. Конфликт. СПб., 1997.
21. Дмитриев А.В. Конфликтология — М., 2012.
22. Дружинин В.В., Конторов Д.С., Конторов М.Д. Введение в теорию конфликта. М., 1989.
23. Дэна Д. Преодоление разногласий. СПб, 1994.
24. Ершов А.А. Социально-психологические аспекты конфликтов. // Социальная психология и социальное планирование. Л., 1973.
25. Зайцев А.К. Социальный конфликт на предприятии. Калуга, 1993.
26. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. М., 1996.
27. Здравомыслов А.Г. Поле социологии в современном мире. М., 2010.
28. Желтухин А. Социологическая концепция конфликта. // Социс. 1994. № 4.
29. Кандыбо В.И., Басков В.П. Введение в конфликтологию. Ярославль, 1993.
30. Каррас Ч.Л. Искусство ведения переговоров. М., 1997.
31. Ковачик П., Малиева Н. Предупреждение и разрешение конфликтов. М., 1994.
32. Козлова О. Развитие идеологии и социальные конфликты. // Социс. 1993. № 3.
33. Коновалов В.В. Глобальные конфликты: риски, проблемы, кризисы, угрозы //Материалы Санкт-Петербургского международного конгресса конфликтологов. СПб, 2009 г.

34. Конева, Е. В., Луканина, М.Ф. Психология эффективного руководства: Практическое пособие для специалистов социальных учреждений молодежи. — Ярославль, 2008 г. — 200 с.
35. Конфликт: сущность и преодоление. Метод. материалы. М., МГИУ, 1990.
36. Крогиус Н.В. Личность в конфликте. Саратов, 1976.
37. [Кроули](#) Д., [Грэм](#) К. Медиация для менеджеров. Разрешение конфликтов и восстановление рабочих отношений М., 2010
38. Левин К. Типы конфликтов. // Психология личности. Тексты. М., 1982.
39. Маецкий З. Социальные конфликты. М., 1974.
40. Мастенбрук В. Переговоры. Калуга, 1993.
41. Макрат Х., Эдвардс Х. Трудные люди. Как налаживать хорошие отношения с конфликтными людьми. М, 2014
42. Новосельцев В., Тарасов Б. Системная теория конфликта М., 2011
43. Основы конфликтологии. / под ред. В.Н.Кудрявцева. М., 1997.
44. Скворцов В.В. Способы разрешения конфликтов. М., 1986.
45. [Степанов](#) Е. Современная конфликтология: Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов СПб, 2014
46. Эберхард Г. Конфликты на работе. Как их распознавать, разрешать, предотвращать М., 2014
47. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. М., 1992.
48. [Шейнов](#) В. Управление конфликтами М., 2014
49. Юри У. Преодолевая «нет», или Переговоры с трудными людьми. М., 1993.

