



**Современный
Гуманитарный
Университет**

Дистанционное образование

Рабочий учебник

Фамилия, имя, отчество _____

Факультет _____

Номер контракта _____

КОНФЛИКТОЛОГИЯ

ЮНИТА 1

МОСКВА 1999

Разработано А.В.Мощенко, канд. психологич. наук

Рекомендовано Министерством общего и профессионального образования Российской Федерации в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений

КУРС: КОНФЛИКТОЛОГИЯ

ЮНИТА 1

Рассмотрены сущность, структура, типы, причины деловых и межличностных конфликтов, приемы их прогнозирования, предупреждения и разрешения.

Для студентов Современного Гуманитарного Университета

Юнита соответствует профессиональной образовательной программе № 1

ОГЛАВЛЕНИЕ

	стр.
ПРОГРАММА КУРСА	4
ЛИТЕРАТУРА	5
НАУЧНЫЙ ОБЗОР	6
1. Понятие о конфликте	6
1.1. Сущность конфликта	7
2. Типы конфликтов	8
1.1. Внутрилиchnостный конфликт	8
1.2. Межлиchnостный конфликт	9
1.3. Конфликт между личностью и группой	9
1.4. Межгрупповой конфликт	10
1.5. Межгосударственный конфликт	10
3. Личностные источники (причины) конфликтов	10
4. Внутрилиchnостный конфликт	12
5. Конфликтные ситуации в межлиchnостных отношениях	14
6. Причины деловых (профессиональных) конфликтов	17
6.1. Завышение оценок	18
6.2. Занижение оценок	19
7. Конфликтные ситуации делового общения	20
8. Стратегия поведения в конфликтной ситуации	23
9. Прогнозирование конфликтных ситуаций и конфликтов	24
10. Предупреждение конфликтных ситуаций и конфликтов	26
11. Разрешение конфликтной ситуации и конфликта	28
11.1. Разрешение конфликтной ситуации с учетом ее сущности	28
11.2. Разрешение конфликтной ситуации с учетом ее целей	29
11.3. Разрешение конфликтной ситуации с учетом динамики (процесса) ее развития	30
11.4. Этапы и способы разрешения конфликтных ситуаций	32
12. Преодоление стрессовых последствий конфликта	35
12.1. Аутогенная тренировка	36
ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	38
ТЕСТ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ТРЕНИНГА	43
ГЛОССАРИЙ*	

* Глоссарий расположен в середине учебного пособия и предназначен для самостоятельного заучивания новых понятий.

ПРОГРАММА КУРСА

Понятие о конфликте. Сущность и структурные элементы конфликтов.
Типы конфликтов.
Личностные источники (причины) конфликтов.
Внутриличностный конфликт. Конфликтные ситуации в межличностных отношениях.
Причины деловых (профессиональных) конфликтов.
Конфликтные ситуации делового общения.
Стратегия поведения в конфликтной ситуации.
Прогнозирование конфликтных ситуаций и конфликтов.
Предупреждение конфликтных ситуаций и конфликтов.
Этапы и способы разрешения конфликтных ситуаций.
Преодоление стрессовых последствий конфликтов. Аутогенная тренировка.

ЛИТЕРАТУРА

Базовый учебник

- *1. Андреев В.И. Конфликтология: искусство спора, ведение переговоров и разрешение конфликтов. Казань, 1992.
либо
*2. Скотт Дж.Г. Конфликты: Пути их преодоления. Киев, 1991.

Дополнительная литература

- *3. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! Новосибирск, 1989.
4. Дэна Д. Преодоление разногласий. СПб., 1994.
*5. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М., 1990.
6. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей / Пер. с англ. М., 1990.
*7. Кичанова И.М. Конфликт: за и против. М., 1988.
*8. Кузин Ф.А. Давайте бизнес красиво. М., 1995.
*9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992.
10. Панасюк А.Ю. Управленческое общение: Практические советы. М., 1990. С.112.
11. Петренко А. Безопасность в коммуникации делового человека: Технологическая школа бизнеса. М., 1993.
12. Робинсон Д. Добейся от людей наилучшего. М., 1994.
13. Секреты умелого руководителя. М., 1991.
14. Слемнев М.А., Васильков В.Н. Диалектика спора. Минск, 1990.
15. Спиллейн М. Создайте свой имидж: Руководство для мужчин / Пер. с англ. М., 1996. С.166.
16. Стешов А.В. Как победить в споре: О культуре полемики. Л., 1991. С.191.

Примечание. Знаком (*) отмечены работы, на основе которых составлен файл материалов для изучения.

1. ПОНЯТИЕ О КОНФЛИКТЕ

Размышляя над проблемой конфликтов, правомерно задать себе вопрос, а что бы с нами было, если бы в нашей жизни не было конфликтов вообще? Жизнь была бы, вероятно, скучна и однообразна, рутина и застой сковали бы нас, а монотонность и однообразие жизни были бы просто невыносимы. Но жизнь подбрасывает нам самые разнообразные конфликтные ситуации, перерастающие иногда в конфликт.

Там, где есть мнения, отличающиеся друг от друга, где встречаются люди, имеющие различные представления о целях и способах их достижения, о планах и принципах жизнедеятельности, там, где не подавляется проявление человеческой индивидуальности и творчества, там с неизбежностью возникают конфликтные ситуации. Но как только возникла конфликтная ситуация, мы испытываем дискомфорт и напряжение, которые часто приводят нас к стрессовой ситуации, выйти из которой бывает порой не легко.

Если не для всех, то для большинства из нас, характерно неумение находить достойный выход из конфликтной ситуации. Причем это неумение легко объяснить тем, что, как правило, в школе вообще не обучают, а в вузах редко обучают умению разрешать конфликты. Вместе с тем социальная психология накопила богатый эмпирический и теоретический материал, который органически вписывается в ту новую область научного знания, которую ученые назвали **конфликтология**.

Итак, чтобы конфликтология заработала как наука, нам необходимо вначале разобраться в сущности и ввести в оборот некоторые ее понятия. Перечислим их, дадим им определения и разъяснения.

1. Участники (противостоящие стороны, оппоненты) - это субъекты (отдельные личности, группы, организации, государства), непосредственно вовлеченные во все фазы конфликта (конфликтную ситуацию, инцидент), непримиримо оценивающие сущность и протекание одних и тех же событий, связанных с деятельностью другой стороны.

Оппонент - это участник конфликтной ситуации, имеющий точку зрения, взгляды, убеждения, аргументы, которые противоположны, отличны от основных, исходных или по сравнению с вашими.

Сильный оппонент - это оппонент, который имеет более высокий уровень знаний, умений, способностей и личностных качеств в сравнении с другими участниками конфликтной ситуации.

Конфликтный человек - это человек, который чаще других создает и вовлекает других в конфликтные ситуации и конфликты.

2. Объект конфликта - это предмет, явление, событие, проблема, цель, действия, вызывающие к жизни конфликтную ситуацию и конфликт.

Проблема - это сложный вопрос, задача, требующие разрешения, исследования.

Как показывает практика управленческой деятельности, определить истинный объект конфликта не всегда просто. Нередко он скрыт за "официальными" суждениями, требованиями и претензиями. Для того, чтобы определить объект конфликта, необходимо найти источник (причину) конфликта. Борьба за овладение объектом конфликта приводит к обострению конфликтной ситуации, а нередко и к открытому инциденту.

* Жирным шрифтом выделены новые понятия, которые необходимо усвоить. Знание этих понятий будет проверяться при тестировании.

3. Конфликтная ситуация - это ситуация скрытого или открытого противоборства двух или нескольких участников (сторон), каждый из которых имеет свои цели, мотивы, средства и способы решения лично значимой проблемы.

Возникновению конфликтной ситуации способствует более или менее длительный период скрытой, взаимной или односторонней неудовлетворенности. Она основана на индивидуальной или групповой оценке объективно складывающейся ситуации. Конфликтная ситуация, как правило, зарождается во взаимоотношениях и вызревает в практической деятельности.

4. Инцидент - это практические (конфликтные) действия участников (сторон) конфликтной ситуации, которые характеризуются бескомпромиссностью поступков и направлены на обязательное овладение объектом обостренного встречного интереса. Инцидент обычно возникает после резкого обострения противоречия и провоцирует столкновение участников конфликта.

Ожегов С.И. и Шведова Н.Ю. в "Толковом словаре русского языка" дают сжатое определение: конфликт - серьезное разногласие, спор, столкновение. И далее кратко раскрывает элементы, определяющие сущность понятия "конфликт"; **разногласие** - противоречие, несогласованность; **спор** - разногласие, словесное состязание, обсуждение чего-нибудь; **столкновение** - спор, стычка, ссора.

1.1. Сущность конфликта

Какова сущность конфликта? Это межличностное или межгрупповое противоборство, основанное на осознанном каждой из сторон противоречии. Это столкновение принципов, мнений, оценок, характеров или эталонов поведения людей.

Итак, если осмыслить, обобщить вышесказанное, то в качестве рабочего определения понятия "конфликт" можно взять за основу следующее. **Конфликт** - это резкое обострение противоречий (конфликтная ситуация) и столкновение (инцидент) двух или более участников (субъектов) в процессе решения проблемы (объект), имеющей деловую или личную значимость для каждой из сторон.

В основе любого конфликта лежит конфликтная ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, противоположные цели и средства их достижения, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов и т.п. Для различия конфликта и конфликтной ситуации советуем запомнить следующую "формулу":

Конфликт = участники + объект + конфликтная ситуация + инцидент

Динамика конфликта изменчива и может то усиливаться, то затухать. **Усиление конфликта** - это процесс обострения противоречия и борьба его участников. **Затухание конфликта** - это процесс затухания борьбы и постепенная гармонизация взаимоотношений участников конфликта.

Чтобы конфликт начал разрастаться, конфликтная ситуация (причина) должна перерасти в инцидент (следствие), когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой стороны. Инцидент в свою очередь является поводом (причиной) резкого обострения и углубления конфликта (следствие).

Какой же предварительный вывод можно сделать на основе описательной характеристики основных элементов конфликта? А вывод такой. Можно потребовать прекратить инцидент. Можно путем категорического распоряжения развести на какое-то время противоборствующие стороны, но практически

невозможно устранить из жизни данный конфликт, если не предупреждена или не ликвидирована конфликтная ситуация. Попытки устранить конфликт без изменения конфликтной ситуации таят в себе две опасности: во-первых, конфликт порождает вокруг себя новые конфликтные ситуации, захватывая новых участников; во-вторых, между “постоянными” оппонентами первичного конфликта возникают и укрепляются чувства неприязни, а иногда и враждебной непримиримости.

2. ТИПЫ КОНФЛИКТОВ

Важно знать не только сущность и структурные элементы конфликта, но и различать типы конфликтов.

По степени остроты противоречий, которые возникают, конфликты могут быть подразделены на следующие типы: недовольство, разногласие, противоречие, размолвка, раздор, перебранка, стычка, ссора, скандал, вражда, война.

По проблемно-деятельностному признаку можно выделить, например, следующие типы конфликтов: управленческие, педагогические, производственные, экономические, политические, творческие и другие.

По степени вовлеченности людей в конфликт могут быть выделены следующие типы: внутриличностные, межличностные, между личностью и группой, межгрупповые, межколлективные, межпартийные, межгосударственные конфликты.

Рассмотрим кратко основные типы конфликтов, в зависимости от степени вовлеченности в них людей.

2.1. Внутриличностный конфликт

Этот тип конфликта не соответствует определению, данному нами выше. Однако его потенциальные дисфункциональные последствия аналогичны последствиям других типов конфликта. Он может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм - **ролевой конфликт**, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Например, заведующий секцией или отделом в универсальном магазине может потребовать, чтобы продавец все время находился в отделе и предоставлял покупателям информацию и услуги. Позже заведующий может высказать недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и уделяет мало внимания пополнению секции или отдела товарами. А продавец воспринимает указания относительно того, что делать и чего не делать, - как несовместимые. Возникает внутриличностный конфликт.

Аналогичная ситуация возникла бы, если бы руководителю производственного подразделения его непосредственный начальник дал указание наращивать выпуск продукции, а руководитель по качеству настаивал бы на повышении качества продукции путем замедления производственного процесса. Оба примера говорят о том, что одному человеку давались противоречивые задания и от него требовали взаимоисключающих результатов. В первом случае конфликт возникал в результате противоречивых требований, предъявленных к одному и тому же человеку. Во втором случае причиной конфликта было нарушение принципа единоначалия.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Например, жена собралась в воскресенье поехать отдохнуть с мужем, так как ее чрезмерное внимание работе стало плохо сказываться на

семейных отношениях. Но в пятницу к ней в кабинет заходит ее начальник с какой-то проблемой и настаивает, чтобы она занялась ее решением в выходные дни.

Или, например, многие организации сталкиваются с тем, что некоторые руководители возражают против перевода в другой город, хотя это сулит им солидное повышение в должности и жаловании. Это особенно часто происходит в семьях, где муж и жена занимают руководящие должности или являются квалифицированными специалистами. Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой внутриличностный конфликт связан и с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом (смотри раздел 12 научного обзора).

2.2. Межличностный конфликт

Этот тип конфликта самый распространенный. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это конфликт между руководителями соседних отделов (подразделений). Например, борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрения проекта. Каждый из них считает, что, поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю. Или представим, что два художника работают над одной и той же рекламой, но имеют разные точки зрения относительно способа ее подачи. Каждый старается убедить директора принять его точку зрения. Аналогичным, только более тонким и длительным, может быть конфликт между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакансии.

Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом; как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

2.3. Конфликт между личностью и группой

Как правило, производственные группы устанавливают нормы поведения и отношения к выработке. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные потребности. Однако, если ожидание группы находится в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Например, кто-то захочет заработать побольше, то ли делая сверхурочную работу, то ли перевыполняя нормы выработки, а группа рассматривает такое “чрезмерное” усердие как негативное поведение.

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы. Например, обсуждая на собрании возможности увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один, однако, будет твердо убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что их продукция по качеству ниже, чем продукция конкурентов. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать, как источник конфликта, потому что он выступает против мнения группы.

Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую

производительность и соблюдать технологическую дисциплину. Руководитель может быть вынужден предпринимать административные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар - изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

2.4. Межгрупповой конфликт

Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты. Ярким примером межгруппового конфликта может служить непрекращающийся конфликт профсоюзов с администрацией.

К сожалению, частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейными руководителями и административным персоналом. Это пример дисфункционального конфликта. Административный персонал обычно более молодой и образованный, чем линейный, и при общении любит пользоваться технической лексикой. Эти отличия приводят к столкновению между людьми и затруднению в общении. Линейные руководители могут отвергать рекомендации специалистов из администрации и выражать недовольство по поводу своей зависимости от них во всем, что связано с информацией. В экстремальных ситуациях линейные руководители могут намеренно выбрать такой способ выполнения предложения специалистов, что вся затея окончится провалом. И все это для того, чтобы поставить специалистов "на свое место". Административный персонал, в свою очередь, может возмущаться, что его представителям не дают возможности самим провести в жизнь свои решения, и стараться сохранить информационную зависимость от них линейного персонала.

2.5. Межгосударственный конфликт

Анализируя тот или иной конфликт, мы приходим к выводу, что каждый маленький, локальный конфликт является частью большого, а иногда и глобального конфликта.

Например, война на отдельно взятом участке фронта в Великой Отечественной войне - это не что иное, как малая часть войны двух противоборствующих сторон: СССР и фашистской Германии. А война СССР и фашистской Германии - это лишь часть войны всех тех, кто воевал на стороне СССР и тех, кто поддерживал фашистскую Германию. Мы умышленно привели самый простой пример, так как из него видно, как малый конфликт составляет часть большего.

Более того, всякий раз анализируя тот или иной конфликт, следует иметь в виду, какой частью большого он является. Не является ли он частью и вместе с тем следствием большого, глобального конфликта? Поэтому искать причинно-следственные взаимосвязи конфликта - это прежде всего вести поиск причин большого конфликта, который, как правило, порождает серию малых конфликтов.

3. ЛИЧНОСТНЫЕ ИСТОЧНИКИ (ПРИЧИНЫ) КОНФЛИКТОВ

Источники (причины) конфликтов - это противоречия, возникающие между людьми, группами, организациями, государствами. Конфликт в отличие от спора имеет более обостренное, часто до предела обостренное противоречие. Поскольку в дальнейшем нас в большей степени будут интересовать межличностные и деловые конфликты, то следует обратить внимание на личностные источники (причины), их порождающие.

Источниками конфликтных ситуаций являются обостренные противоречия, несовпадение точек зрения, целей, подходов, видения способов решения производственных задач, которые так или иначе затрагивают личные интересы, включая и руководителя. Большинство руководителей, к сожалению, не владеет глубокими знаниями о сущности и причинах конфликтных ситуаций, приемами и способами их конструктивного разрешения.

Известный американский менеджер Ли Якокка не уставал повторять своим молодым коллегам, что “всегда следует представлять себе в уме интересы того человека, с которым имеешь дело”. Однако этого совета недостаточно в ситуации поиска источников конфликтов - противоречий, возникающих между людьми, потому что их значительно больше, чем интересов, взглядов, мнений, отношений, оценок и т.д.

Источником (причиной) возникновения любого конфликта являются противоречия, а противоречия возникают там, где есть рассогласование:

- целей, интересов, позиций;
- мнений, взглядов, убеждений;
- личностных качеств;
- межличностных отношений;
- знаний, умений, способностей;
- функций управления;
- средств, методов деятельности;
- мотивов, потребностей, ценностных ориентаций;
- понимания: интерпретации информации;
- оценок и самооценок.

Проанализируем более подробно, какие черты характера, особенности поведения человека характерны для конфликта. Обобщение результатов исследований психологов, социологов и педагогов, наблюдения и жизненный опыт показывают, что к таким качествам и особенностям могут быть отнесены следующие:

- стремление во что бы то ни стало доминировать, быть первым, сказать свое последнее слово;
- быть настолько “принципиальным”, что это подталкивает к враждебным действиям и поступкам;
- излишняя прямолинейность в высказываниях и суждениях, как известно, также не всем нравится;
- критика, особенно критика необоснованная, недостаточно аргументированная не только раздражает, а часто просто порождает конфликт;
- плохое настроение, если оно к тому же периодически повторяется, часто бывает благодатной почвой для конфликта;
- консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции в жизни коллектива, которые стали тормозом в его развитии, с неизбежностью приводят к конфликту;
- стремление сказать правду в глаза, бесцеремонное вмешательство в личную жизнь также создает сложную, порой драматическую ситуацию;
- стремление к независимости - хорошее качество, но до определенных пределов. Если стремление к независимости перерастает в стремление делать “все, что хочу” и сталкивается с желаниями и мнениями других, то это грозит неминуемым конфликтом;
- излишняя настойчивость; быть настойчивым, как известно, особенно в условиях конкуренции, очень важно, но если настойчивость граничит с навязчивостью, то это уже раздражает;
- несправедливая оценка поступков и действий других, умаление роли и значимости другого человека имеет, как правило, негативную реакцию;

- неадекватная оценка своих возможностей и способностей, особенно их переоценка, не всегда, но также приводит к конфликтным ситуациям;

- инициатива, особенно творческая, - это хорошо, но когда человек проявляет инициативу там, где его, как говорится, не просят, то это создает напряженную и даже конфликтную ситуацию.

Исходя из вышесказанного, напрашивается несколько правил поведения, направленных на то, чтобы преодолеть в себе негативные качества характера, поведения.

Правила поведения для конфликтных людей:

1. Не стремитесь доминировать во что бы то ни стало.
2. Будьте принципиальны, но не боритесь ради принципа.
3. Помните, прямолинейность хороша, но не всегда.
4. Критикуйте, но не критиканствуйте!
5. Чаще улыбайтесь! Улыбка мало стоит, но дорого ценится.
6. Традиции хороши, но до определенного предела.
7. Сказать правду тоже надо уметь!
8. Будьте независимы, но не самоуверенны!
9. Не превращайте настойчивость в назойливость!
10. Не ждите справедливости к себе, если вы сами несправедливы.
11. Не переоценивайте свои способности и возможности.
12. Не проявляйте инициативу там, где в ней не нуждаются.
13. Проявляйте доброжелательность!
14. Проявляйте выдержку и спокойствие в любой ситуации.
15. Реализуйте себя в творчестве, а не в конфликтах!

Источниками (причинами) возникновения конфликтных ситуаций могут быть не только личностные качества. Поведение и деятельность специалиста (сотрудника, работника) могут иногда способствовать возникновению конфликтных ситуаций. **Устранение личностных недостатков** - основная цель самосовершенствования личности (самообразования, самовоспитания и саморазвития). Конечно, не все личностные недостатки поддаются устранению за короткое время, однако само осознание свойств характера, порождающих трудности в поведении и деятельности, может служить показателем работы над собой. Об этом свидетельствует и своевременность действий, направленных на разрядку конфликтных ситуаций или приостановку реализации неудачных решений, предпринятых работником самостоятельно или по чьему-либо совету.

4. ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ

Внутриличностный конфликт постоянно сопровождает любые конфликты (межличностные, между личностью и группой, межгрупповые и т.д.), участником которых является данная личность. Но внутриличностный конфликт может и не вызывать других конфликтов, если личность переживает конфликт внутри себя и не является источником (причиной) других типов конфликтов, т.е. не "выплескивает" эмоциональное напряжение наружу. Такое состояние порождает тревожность (личностную и ситуативную), фрустрацию и стресс (см. раздел 12 научного обзора и п.4 заданий для самостоятельной работы).

Синонимами понятия "**тревожность**" в повседневном языке являются такие слова, как беспокойство, страх, опасение, боязнь. Согласно теории тревожности, предложенной сторонниками концепции социального научения, существует два основных ее вида: личностная тревожность и ситуационная тревожность.

Личностная тревожность представляет собой базовую черту личности, которая формируется и закрепляется в раннем детстве. Она проявляется в типичной, ситуационно устойчивой, т.е. возникающей независимо от конкретной социальной обстановки, реакции человека - состоянии повышенного беспокойства - на угрожающую его личности ситуацию или кажущуюся таковой. Личностная тревожность обычно не существует как отдельная черта: она оказывает отрицательное влияние на формирование и развитие других свойств и особенностей человека, таких, например, как мотив избегания неудачи, стремления уходить от ответственности, боязнь вступать в дискуссию с другими людьми.

Мотив избегания неудачи - это стойкая тенденция человека делать все от себя зависящее не для того, чтобы в каком-то деле добиться значительного успеха, а для того, чтобы выполнить его просто не хуже большинства других. Человек, имеющий такой мотив, не прилагает максимума усилий в деятельности, а довольствуется минимумом, достаточным для того, чтобы его не наказали, хотя способен, как правило, на большее. Следовательно, с личностной тревожностью у человека обычно связан целый комплекс других отрицательных черт, и малую группу, порождающую у личности тревожность, следует рассматривать как препятствующую развитию данной личности.

Ситуационная тревожность - это внешнее проявление тревожного поведения индивида в конкретной ситуации, которое, однако, не связано с наличием у него личностной тревожности. Она может проявляться у разных людей в самых различных ситуациях, причем в одних из них она выступает отчетливо, а в других не проявляется вовсе. Например, есть люди, которые обнаруживают специфическую тревожность, повышенное состояние беспокойства на экзаменах, а в других случаях жизни ведут себя более уверенно и смело. Встречаются люди, у которых особое беспокойство порождает ситуация общения с лицами противоположного пола. Есть такие люди, которым с трудом даются разговоры по телефону.

Личностная и ситуационная тревожность связаны таким образом, что первоначально у человека возникает только ситуационная тревожность, а потом она может перерасти при неблагоприятных условиях в личностную. Особенно большое значение в этом процессе имеет опыт раннего и дошкольного детства. Всякого рода наказания, необоснованные запреты, если они часто применяются к ребенку, могут в конечном счете привести к возникновению у него сначала ситуационной тревожности, связанной с теми специфическими условиями, в которых его чаще всего наказывали, а затем, если таких условий слишком много и они часто повторяются, - к постепенному превращению ситуационной тревожности в личностную.

Ситуационная тревожность так же, как и личностная, проявляется в малых группах. Она возникает в системе неблагоприятных взаимоотношений членов группы, порождаемых подозрительностью, недоверием друг к другу, отчужденностью. По мере развития группы на пути к коллективу тревожность, которую испытывают ее члены в общении друг с другом, постепенно уменьшается.

Однако при неблагоприятных условиях тревожность может способствовать возникновению фрустрации. В психологии **фрустрация** понимается как временное состояние эмоционального расстройства, связанное с переживанием неудачи в достижении поставленной цели или тщетностью усилий, прилагаемых для ее достижения. Фрустрация часто сопровождается разочарованием, раздражением, тревогой и отчаянием; она отрицательно влияет на взаимоотношения людей, если хотя бы один из них находится в состоянии фрустрации. В групповых отношениях фрустрация нередко способствует возникновению межличностных конфликтов.

У разных людей в состоянии фрустрации может быть различная реакция, которая может выступать в форме агрессивности, апатии, регрессии. **Агрессивные действия** нередко возникают тогда, когда внутренняя напряженность, порожденная неудовлетворенным желанием, ищет внешней разрядки и находит точку ее приложения в другом человеке, который фрустрируемым воспринимается как причина его отрицательного эмоционального состояния.

Объектом агрессивности фрустрированного, раздраженного человека может стать все, что окажется под рукой в данный момент времени, в том числе и другой человек. Часто объектом вымещения агрессивности для фрустрированного человека становятся другие члены его малой группы, которые раздражают фрустрированного и неспособны дать ему отпор. Такое агрессивное поведение обычно называют "смешанным", так как объектом акта агрессии становится не фрустратор, а некоторый другой, случайно оказавшийся рядом объект.

Агрессивные реакции, порожденные фрустрацией, могут оказаться направленными не только на внутригрупповые, но и на межгрупповые отношения. Они могут проявляться в межгосударственных, межнациональных отношениях, во взаимоотношениях между разными социальными группами. Такого рода акты нередко наблюдаются в периоды социальных и экономических депрессий, массового недовольства людей условиями жизни. В таких ситуациях объектами смешанной агрессии могут стать люди, принадлежащие к другим социальным группам, другой национальности и вероисповедания.

Если в силу сложившихся обстоятельств агрессия оказалась вымещенной на каком-либо объекте или по истечении значительного периода времени вызванная ею внутренняя психологическая напряженность сама спала, то следующей типичной психологической реакцией, наступающей за агрессией, является **апатия** - состояние, характерное эмоциональной пассивностью, безразличием, упрощением чувств, равнодушием к окружающим событиям и ослаблением побуждений и интересов. Быстрота ее возникновения вслед за агрессией и глубина могут быть индивидуально различными, по-разному проявляться в различных социальных группах. Но чем больше группа приближается к высокоразвитому коллективу, тем быстротечнее и менее выражено это негативное состояние.

Апатия может иногда сопровождаться специфическим состоянием расстройства поведения и снижения уровня способностей, называемых регрессией. **Регрессия** представляет собой временное возвращение личности на более низкий уровень психологического развития.

5. КОНФЛИКТНЫЕ СИТУАЦИИ В МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЯХ

Межличностные отношения в группах по мере их превращения в коллективы закономерно изменяются. Сначала они бывают **относительно безразличными** (люди, не знающие или слабо знающие друг друга, не могут определенно относиться друг к другу), затем могут при неблагоприятных условиях становиться конфликтными, а при благоприятных условиях превращаться в **коллективистские**. Как согласовать сложную динамику и ситуативную изменчивость внутригрупповых отношений с относительной личностной устойчивостью?

Это можно сделать, учитывая зависимость межличностных отношений не только от включенных в них людей, но также и от социальных ситуаций, в которых эти отношения формируются и развиваются. У каждого человека есть свои положительные и отрицательные черты, свои особые достоинства и недостатки. То, какой своей стороной, положительной или отрицательной, он

выступает во взаимоотношениях с людьми, зависит от его личностных качеств в данный момент времени. Иначе говоря, поведение человека в группе определено не только его личностью, но и особенностями группы.

Замечена такая закономерность: чем ближе по уровню своего развития группа находится к коллективу, тем более благоприятные условия она создает для проявления лучших сторон в личности и торможения того, что в ней есть худшего. И напротив, чем дальше группа по уровню своего развития отстоит от коллектива и чем ближе она находится к корпорации, тем большие возможности она предоставляет для проявления в системе взаимоотношений худших сторон личности с одновременным торможением лучших личностных устремлений.

Чаще всего межличностные отношения проявляются в микрогруппе-диаде, включающей только две личности. Такие микрогруппы довольно широко распространены в действительности. Они представлены, например, близкими друзьями, молодыми семьями; они же наиболее часто встречаются в любой малой группе, так как отношения между достаточно большим количеством людей всегда можно представить в виде конечного множества взаимоотношений, имеющихся между всевозможными парами людей, на которые можно разделить группу.

Однако в целом отношения в малой группе полностью несводимы к диадическим, поскольку для каждой пары наугад взятых людей можно выделить значимых для них других членов той же самой малой группы, отношения которых к каждому члену данной пары влияют в свою очередь на их личные взаимоотношения. Следовательно, парные взаимоотношения всегда строятся с учетом отношений с другими, окружающими данную пару людьми. По этой причине более представительной моделью отношений, имеющихся в любой малой группе, является система взаимоотношений, существующих в микрогруппе-триаде.

Межличностные отношения участников микрогруппы-диады, могут быть трех типов: положительные, отрицательные и неодинаковые (когда один относится к другому положительно, а тот к нему, напротив, отрицательно). Различные сочетания этих типов отношений порождают разные варианты системы взаимоотношений в микрогруппе-триаде. Первый такой вариант - это **гармоничные межличностные отношения**. Они характеризуются тем, что между тремя различными парами людей, на которые может быть разделена микрогруппа-триада, имеются в основном положительные взаимоотношения. В идеальном случае, например в микрогруппе, включающей трех друзей, между составляющими микрогруппу людьми могут существовать лишь положительные взаимоотношения. Во всех других случаях между двумя парами имеются положительные взаимоотношения, а между членами третьей пары - отрицательные или неодинаковые межличностные отношения.

Второй вариант триадных микрогруппных отношений - **противоречивые**. Их особенность состоит в том, что эти взаимоотношения обязательно включают такие случаи, когда в какой-либо одной паре внутри микрогруппы-триады один из ее членов относится к другому положительно, а тот к нему, напротив, отрицательно. **Совместимыми противоречивыми диадическими** называются такие внутри себя противоречивые отношения, когда в микрогруппе-триаде можно выделить хотя бы одну пару людей, имеющих между собой хорошие личные взаимоотношения. **Несовместимыми противоречивыми** называются отношения, система которых характеризуется тем, что в ней нет ни одной пары с положительными личными взаимоотношениями. Наконец, совместимыми триадными можно назвать такие взаимоотношения, при которых, несмотря на их противоречивость, микрогруппа-триада как социально-психологическая общность продолжает сохранять свое единство за счет того, что, по крайней мере, две пары из трех возможных, выделяемых в ней, имеют

Современный Гуманитарный Университет

между собой хорошие личные взаимоотношения. Тем самым они как бы нейтрализуют отрицательное влияние на сплоченность микрогруппы противоречивых отношений в третьей паре.

Взаимоотношения в микрогруппах-триадах могут быть и **конфликтными**. Для них характерно то, что в микрогруппе невозможно выделить ни одной пары, внутри которой имелись бы положительные личностные взаимоотношения. В силу этого обстоятельства данная микрогруппа как социально-психологическая общность людей вообще не может сохраняться и из-за конфликтности взаимоотношений распадается. Среди конфликтных отношений можно выделить два возможных варианта. Первый - это *частично конфликтные*, взаимоотношения, при которых между одними парами индивидов имеются конфликтные, а между остальными - неодинаковые отношения. Второй вариант - это такой, при котором конфликтные взаимоотношения существуют между всеми возможными парами, на которые может быть разделена данная микрогруппа. Этот тип взаимоотношений называется *"полноконфликтным"*.

Если объединить всевозможные варианты взаимоотношений людей, которые могут быть в микрогруппах - диадах и триадах, то можно получить достаточно представительную картину межличностных отношений, которые могут встретиться в разных малых группах.

Специального внимания заслуживает анализ отрицательных взаимоотношений в группе, так как они ведут к задержкам в развитии личности, а в особо неблагоприятных условиях - и к временной регрессии или продолжительной деградации личности, если она вынуждена очень долго находиться в данной группе. *Отрицательные взаимоотношения* в группе - это прежде всего такие, которые порождают у личности тревожность, фрустрацию, стресс и в конечном итоге приводят к внутриличностному и межличностному конфликту.

Обратимся теперь к рассмотрению **типов межличностных конфликтов**. *Первый тип* межличностных конфликтов назван *"конфликтом безысходности"* по той причине, что из него для вовлеченных индивидов нет удовлетворительного выхода. На самом деле их взаимоотношения являются непримиримыми или отрицательными: оба участника конфликта относятся друг к другу непримиримо отрицательно. Данный тип конфликта можно разрешить одним лишь способом: полным разрывом своих отношений.

Второй тип межличностных конфликтов можно назвать *"конфликтом несовместимости"*. Их взаимоотношения являются противоположными или несовместимыми: один из членов пары относится к другому отрицательно, а второй - положительно. Если ни тот, ни другой не захотят изменить свое отношение, то их взаимоотношения постоянно будут находиться в состоянии несовместимости, переживаемой вовлеченными в него людьми. Психологически острее этот конфликт может переживаться тем из членов пары, кто, испытывая положительное отношение к партнеру, с его стороны встречает к себе отрицательное отношение.

Третий тип межличностных конфликтов представляет собой *"конфликт неопределенности"*, поскольку при положительном или отрицательном отношении одного из партнеров к другому он с его стороны не встречает к себе определенного отношения: ни положительного, ни отрицательного. В силу этого обстоятельства взаимоотношения людей, вовлеченных в данную психологическую ситуацию, длительное время могут сохраняться в неопределенном виде, поскольку тот, чье отношение к другому положительное, может предполагать положительное отношение к себе со стороны партнера, а тот, чье отношение отрицательное, также может рассчитывать на положительное к себе отношение и в силу этого сохранять свои отношения с другим человеком.

Четвертый тип межличностных конфликтов можно назвать *"конфликтом влечения-боязни"*. Он характеризуется тем, что один и тот же человек вызывает

к себе одновременно и положительное, и отрицательное отношение. Всякое движение, направленное на сближение с ним, довольно скоро останавливается, так как сближение вызывает усиливающееся стремление уйти, разорвать с данным человеком взаимоотношения. Здесь один человек, испытывающий противоречивое чувство к другому, одновременно и стремится к нему, и боится его. В результате останавливается на полпути к партнеру, сохраняя определенную психологическую дистанцию, уравнивающую противоположно направленные силы стремления и избегания.

6. ПРИЧИНЫ ДЕЛОВЫХ (ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ) КОНФЛИКТОВ

Говоря о причинах конфликтов в деловом мире, следует указать на два вида конфликтной ситуации: остроконфликтная и провоцирующая. Для **остроконфликтной ситуации**, которая возникает особенно часто, характерны скоротечное возникновение или проявление конфликта, высокий накал эмоций и чувств. Причины такой ситуации иногда могут быть спонтанными, ситуативными, неосознаваемыми. **Провоцирующая ситуация** в деловых взаимоотношениях - относительно редкое явление, проявляет себя в явной или скрытой форме, когда делаются попытки компрометации кого-либо из деловых партнеров или искусственно создаются трудности для осуществления конкретных деловых функций. Причины такой ситуации, как правило, осознаны, коварны, глубоко проработаны, поэтому их сложно выявлять.

Конфликты в деловой среде вызываются различными причинами и протекают при неодинаковых обстоятельствах. Чаще всего они вызываются нарушением или несоблюдением норм деловой этики или возникают в результате столкновения противоположных мнений, несовместимых ценностей, различных оценок и подходов. Самое верное средство ликвидировать конфликты такого рода состоит в том, чтобы найти такие общие ценности и подходы, которые принимали бы конфликтующие стороны. При этом важно уметь избегать насильственного навязывания своего мнения, нельзя категорически отрицать то, что утверждает оппонент, попутно отпуская в его адрес незаслуженные упреки.

Конфликты ценностных ориентаций обычно возникают непредвиденно, стихийно, ситуативно. Чаще всего "пищу" им дают отрицательные оценки, носящие критический характер. Поэтому такие оценки лучше не делать, а если и делать, то очень осторожно. Американский психолог Дейл Карнеги по этому поводу замечает, что критика является той "опасной искрой, которая может вызвать взрыв в пороховом погребе гордости" и далее продолжает советовать: "Вместо того, чтобы осуждать людей, давайте попытаемся понять их. Попытаемся представить себе, почему они поступают именно так, а не иначе. Это намного полезнее и интереснее, чем заниматься критикой" [5, С.51].

В условиях конфликтной ситуации, связанной с критикой действий собеседника, главное - не потерять внутреннего самообладания, сразу же прекратить критику, постараться объективно выявить истинные причины, вызвавшие недовольство, и любым способом смягчить напряженную ситуацию, а дальше, как говорят "дело техники", т.е. уметь использовать свои этические знания. Выдержка, такт, устранение любой тенденциозности, щепетильное соблюдение делового этикета - все это во многом определяет морально-психологическую тональность такого конфликта и "работает" на его погашение.

Когда между участниками деловой встречи отсутствует элементарное взаимопонимание, конфликтная ситуация может возникнуть совершенно неожиданно, даже без причин. Как показывает анализ конфликтов такого рода, конфликтные стороны обычно не делают даже слабых попыток, чтобы понять мотивы и интересы противоположной стороны. А на самом деле эти мотивы

часто бывают не так уж плохи, хотя мы невольно пытаемся представить их в негативном свете своей озлобленности. Часто из-за недостатка информации мы склонны представлять весьма доброжелательные мотивы как высокомерные амбиции, забывая, что нет ничего более обманчивого, чем мнимая очевидность. Поэтому для достижения взаимопонимания следует поставить себя на место своего взволнованного собеседника, а любое его действие, которое мы расцениваем как конфликт, всесторонне осмыслить и понять, а также выяснить, в чем все-таки дело. При этом нужно стараться сохранять хладнокровие и не выражать поспешно своих негативных эмоций.

Созданию конфликтных ситуаций способствуют неправильные манеры поведения и различного рода дурные привычки. Поэтому не следует в присутствии собеседника сидеть “развалиясь в кресле”, раскачиваться на стуле, сидеть на самом его краешке, класть ногу на ногу, покачивать ногой во время разговора. Следует постоянно держать под контролем свои руки. Установлено, что собеседника очень смущает и порой очень раздражает, когда его коллега начинает непроизвольно “барабанить” пальцами по столу или нетерпеливо постукивать по нему различными посторонними предметами (спичечным коробком, зажигалкой и т.п.).

Большой заряд конфликтности несут и ситуации, которые возникают вследствие нарушения норм делового этикета, при добродушной бесцеремонности в деловом разговоре. Сюда же следует отнести повышенную категоричность суждений, неоправданное и всегда неуместное в деловых взаимоотношениях морализаторство, частое перебивание в процессе беседы. Такие “мелочи жизни” всегда воспринимаются в несколько преувеличенном виде и потому очень легко могут перерасти в конфликт.

Бывает, что в предаттестационный период в коллективе резко изменяется психологическая обстановка, а также возрастает напряженность в поведении сотрудников, которым предстоит проходить аттестацию. Случается это в первую очередь в тех коллективах, где существуют скрытые конфликтные ситуации, не упорядочены служебные обязанности, требования к работникам неодинаковы, решение вопросов ориентировано на мнение какой-либо определенной группы коллектива, возможно расформирование подразделения, не упорядочены заработная плата, распределение премий.

Причиной напряженной обстановки и состояния людей может стать и поведение руководителя. Например, предпочтительный выбор для выполнения ответственных заданий одних, игнорирование других, усиление требовательности к какому-то работнику в сравнении с другими, проявление нетактичности и т.п. Все перечисленные случаи могут стать питательной средой для различного рода слухов, ложных мнений, стать причиной несдержанных высказываний.

Среди множества причин, порождающих деловые контакты в коллективе, можно выделить те, которые возникают вследствие необъективной оценки руководителем результатов труда своих сотрудников. Чтобы повысить уровень объективности оценки труда сотрудников, каждый руководитель должен знать возможные типичные ошибки, которые допускают руководители в оценке труда сотрудников, и стремиться их не допускать.

Ниже приведем наиболее типичные ошибки руководителя в оценке деятельности сотрудников.

6.1. Завышение оценок

1. Дается завышенная оценка труда сотрудника вследствие дружеского к нему расположения, возникшего на основе неоднократного неформального общения с ним. Назовем этот тип ошибки *“ошибкой вследствие дружеского расположения”*.

2. Руководитель дает явно завышенную оценку труда сотрудника и тем самым хочет выглядеть в его глазах таким добреньким, великодушным человеком. Это *“ошибка вследствие добродушия”*.

3. Сотруднику дается явно завышенная оценка, что является следствием его ранее общепризнанной высокой репутации и авторитета. Назовем это *“ошибкой вследствие высокой репутации”*.

4. Сотруднику дается явно завышенная оценка вследствие того, что главные существенные критерии оценки труда опускаются и дается оценка по второстепенным и внешним признакам. Эту ошибку можно назвать *“ошибкой вследствие слова, а не дела”*. Эта ошибка часто допускается относительно тех сотрудников, которые умеют себя рекламировать, как говорят “подать себя в лучшем виде”.

5. Оценка работы сотрудника может повышаться, если сотрудник для руководителя чем-то симпатичен, интересен. Этот вид ошибки можно назвать *“ошибкой вследствие внутренней симпатии”*.

6. Оценка работы сотрудника может быть завышена вследствие контраста. Например, ранее на этом месте работал человек, который очень плохо выполнял свои обязанности. Естественно, что на этом фоне малейшие положительные сдвиги качества работы оцениваются очень высоко. Назовем этот тип ошибки - *“ошибка контраста”*.

6.2. Занижение оценок

1. Оценка работы сотрудника может явно занижаться вследствие не дружеского к нему расположения. Назовем этот тип ошибки как *“ошибка вследствие личной антипатии”*.

2. Оценка работы сотрудника часто занижается вследствие того, что данный сотрудник ранее числился среди тех, кто не имел высокого рейтинга в коллективе. Назовем этот тип ошибки - *“ошибка вследствие оценочной инерции”*.

3. Оценка работы сотрудника иногда занижается, так как он не может показать ее значимость для коллектива и убедить, показать это своему руководителю. Назовем этот тип ошибки - *“ошибка заниженной значимости выполненной работы”*.

4. Ошибка в оценке труда сотрудника может быть занижена вследствие имевшего место ранее конфликта придирчивого отношения. Назовем этот тип оценки - *“ошибка вследствие придирчивого отношения”*.

5. Ошибка в оценке труда сотрудника может произойти вследствие разного преднамеренного повышения требований, о которых предварительно сотрудникам не сообщалось. Назовем этот тип ошибки - *“ошибка вследствие завышенных требований”*.

6. Руководитель умышленно завышает требования к сотруднику, так как, например, намерен его уволить и тем самым провоцирует сотрудника на конфликт. Назовем этот тип ошибки - *“ошибка, провоцирующая на конфликт”*.

Если занижение оценок труда сотрудников сразу же может стать источником конфликтов, то и завышение оценок сотрудников также ведет в конечном итоге к конфликтам в коллективе. Так как рано или поздно в коллективе найдутся люди, которые укажут руководителю на то, что он не объективен и завышает оценки труда отдельных членов коллектива.

Нередко сотрудник в отношениях с вышестоящим руководством и с товарищами по работе проявляет себя по-разному. Руководителю трудно получить эту информацию в результате непосредственных наблюдений. В коллективе она накапливается постепенно и является наиболее объективной. Поэтому мнение коллектива - важнейший источник информации о личности. Пренебрежение мнением коллектива таит в себе опасность возникновения

конфликтов между коллективом и руководителем. Мнение коллектива концентрирует наиболее ценную информацию о личности, об отношениях с товарищами по работе, к трудовой деятельности, о моральных сторонах поведения.

Руководитель может успешно справляться с профессиональными задачами, но испытывать трудности и даже провоцировать конфликтные ситуации вследствие неподтверждения ролевых ожиданий. Вновь назначенный руководитель, как правило, недостаточно осведомлен о новых ролевых позициях, находит их ощупью, постепенно, методом проб и ошибок. В этой ситуации у руководителя или специалиста может сложиться мнение о ролях, как о чем-то необязательном в отношениях с коллективом. Более того, порой приходится встречаться с сознательным отклонением ролей, стремлением ограничить набор ролей исключительно уровнем прежней должности. Естественно, это сопровождается совершенно ненужными конфликтными ситуациями, мешающими налаживанию работы коллектива.

7. КОНФЛИКТНЫЕ СИТУАЦИИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Анализ возникающих по вине руководителя или специалиста конфликтных ситуаций в коллективе показывает, что подавляющая их часть обостряется, перерастает в деструктивные формы из-за просчетов в деловом (профессиональном) и межличностном общении.

В процессе делового общения между руководителем и подчиненными складываются разные, в том числе и конфликтные ситуации. Это обусловлено тем, что не все сотрудники одинаково относятся к руководителю, в срок и качественно выполняют поручения, соответствующие задания. Руководителю, особенно начинающему, важно разбираться в людях, знать методы, приемы и способы влияния на людей. Более того, руководитель должен быть готов не просто противостоять неисполнительным, недисциплинированным и непорядочным людям, если они есть в коллективе, а в каждой конкретной конфликтной ситуации быстро найти правильный способ ее преодоления.

Конфликты во взаимоотношениях подчиненных сотрудников часто тревожат руководителя фирмы, отдела. В этой ситуации неминуемо выяснение отношений, долгие нелицеприятные разговоры, сопровождающиеся немалой эмоциональной напряженностью. А затраты времени? А нарушение привычного служебного ритма жизни ряда сотрудников? Да и неизвестно еще, оздоровит ли этот конфликт нравственную обстановку в коллективе или, наоборот, оставит незаживающую рану взаимной неудовлетворенности.

В одной из фирм проходило собрание по подведению итогов выполнения плана работы. Предварительные итоги были обговорены еще накануне. Директор и профорг были единодушны в оценке результатов выполнения плановых задач каждым из сотрудников.

И вот собрание. Слово для доклада предоставляется профоргу. Детально анализируются плюсы и минусы работы. В заключение профорг предлагает ходатайствовать о премировании наиболее отличившихся сотрудников, показавших высокие результаты в труде.

Неожиданно, доклад профорга был прерван резкой, если не сказать злой, репликой: "Почему опять "Н"? Неужели он один так хорошо трудился? Неужели у нас нет других достойных сотрудников?"

Попытка профорга повторить свои доводы не была дослушана до конца. Новое выступление "оппонента" привело к острой перебранке. Наступило тягостное молчание.

Что делать? Предложить перенести собрание? Но ведь была же уверенность, что предварительные оценки справедливы! - так размышлял директор фирмы в эти минуты. И он решил, не ожидая выступлений других

членов коллектива, выразить свое личное отношение к предложениям, высказанным в докладе. Директор говорил неторопливо, взвешивая каждое слово. Его аргументы и личный авторитет разрядили обстановку. Ряд выступивших затем товарищей поддержали предложения, высказанные в докладе. Решение было принято единогласно. Казалось бы инцидент исчерпан.

Но в чем же причина этого внешне незначительного конфликта? Неужели в докладе оценка результатов трудовой деятельности сотрудника “Н” действительно необъективна? А может быть это лишь повод, а причина скрыта и пока что не “афишируется”?

Последующее развитие событий показало, что причина действительно была иной: ряд сотрудников испытывал все возрастающую неудовлетворенность поведением профорга, который, пусть в малой мере, но стремился создать себе неправомерные привилегии. Сформировалось групповое мнение, что профорг, по своим нравственным качествам, не имеет права на оценку достоинств и недостатков других сотрудников. Это-то мнение и выразил столь своеобразным выступлением “оппонент” на собрании сотрудников фирмы.

Можно ли было предупредить рассмотренный инцидент? Конечно. Но для этого надо проникнуть в глубинные психологические явления, сопровождающие любое столкновение мнений или нравственных позиций в коллективе. Попытаемся проанализировать конфликтные ситуации делового общения на основе их описательной характеристики.

При разрешении конфликтных ситуаций важно учесть личность сотрудника, всю предысторию ваших с ним деловых, а возможно и неформальных отношений. Поэтому в каждой конкретно взятой ситуации необходимо найти такие методы воздействия, так поступить с сотрудником, чтобы именно этот негативный прием делового общения не повторялся, чтобы сотрудник осознал, что этот вариант уклонения от выполнения задания не пройдет. Однако существуют и более негативные и более коварные приемы, которые по различным мотивам и причинам используют некоторые сотрудники.

Ниже перечислим наиболее *характерные приемы “силового давления” подчиненных* и даже шантажа руководителя:

Постоянно изыскивают на руководителя “компромат” и стараются использовать его в самой уязвимой для него ситуации.

Делают постоянно обиженный вид, мотивируя тем самым, что их права и интересы руководитель постоянно ущемляет.

Из любой мелочи делают проблему.

Обвиняют руководителя, что он не руководит, а только требует.

Оценивают свои поступки так: “Все считают меня грамотным специалистом кроме вас”.

Провоцируют маленький конфликт, втягивают в него как можно больше людей и оставляют руководителя перед большой конфликтной ситуацией.

Стремятся во что бы то ни стало объединить вокруг себя всех, кто недоволен руководителем, “сколотить” против руководителя оппозицию.

Угрожают жалобой на непосредственного руководителя вышестоящему начальнику.

Периодически возмущаются и подчеркивают, что “раньше, при прежнем руководителе такого не было”, что нового руководителя никто не понимает.

Какие *контрприемы* можно применить против весьма коварных и даже опасных приемов “силового давления”, а тем более шантажа руководителя?

Во-первых, необходимо всякий раз искать причину, главный мотив и в конечном итоге цель, которую преследует сотрудник вашего коллектива, прибегая к одному, а часто к нескольким из вышеописанных приемов.

Во-вторых, не давать себя спровоцировать на мелкие конфликты, чтобы они затем не переросли в большой конфликт.

В-третьих, всякие элементы “силового давления”, а тем более шантажа руководителя, предавать гласности и пресекать их изначально.

В-четвертых, лишить сотрудника, который использует столь неблагоприятные приемы, всякой возможности сколотить вокруг себя “оппозицию”, “единый фронт” против руководителя. Прежде всего своими делами и конструктивной критикой доказать коллективу, что вы правы и по-деловому, творчески руководите коллективом. Вместе с тем критика, различные формы критических замечаний должны быть использованы с большим, если хотите, психологическим и педагогическим тактом, творчески.

Ниже мы приводим различные формы критических высказываний руководителя, которые, однако, не создают напряженности и конфликтных ситуаций в коллективе:

Подбадривающая критика (“Ничего. В следующий раз сделаете лучше. А сейчас - не получилось”).

Критика - упрек (“Ну, что же вы? Я на вас так рассчитывал!”).

Критика - надежда (“Надеюсь, что в следующий раз вы сделаете это задание лучше”);

Критика - аналогия (“Раньше, когда я был таким, как вы, я допустил точно такую же ошибку. Ну и попало же мне тогда от моего начальника!”).

Критика - похвала (“Работа сделана хорошо, но только не для этого случая”).

Безличная критика (“В нашем коллективе есть еще работники, которые не справляются со своими обязанностями. Не будем называть их фамилии”).

Критика - озабоченность (“Я очень озабочен сложившимся положением дел, особенно у таких наших товарищей, как...”).

Критика - сопереживание (“Я хорошо вас понимаю, вхожу в ваше положение, но и вы войдите в мое. Ведь дело-то не сделано...”).

Критика - сожаление (“Я очень сожалею, но должен отметить, что работа выполнена не качественно”).

Критика - удивление (“Как?! Неужели вы не сделали эту работу?! Не ожидал...”).

Критика - ирония (“Делали - делали и...сделали. Работа что надо! Только как теперь в глаза начальству смотреть будем”).

Критика - намек (“Я знал одного человека, который поступил точно так же, как вы. Потом ему пришлось плохо...”).

Критика - смягчение (“Наверное, в том, что произошло, виноваты не только вы...”).

Критика - укоризна (“Что же сделали так неаккуратно? И не вовремя?!”).

Критика - замечание (“Не так сделали. В следующий раз советуйтесь”).

Критика - предупреждение (“Если вы еще раз допустите брак, пеняйте на себя!”).

Критика - требование (“Работу вам придется переделать!”).

Критика - вызов (“Если допустили столько ошибок, сами решайте, как выходить из положения!”).

Конструктивная критика (“Работа выполнена неверно, что собираетесь теперь предпринять?”).

Критика - опасение (“Я очень опасаюсь, что и в следующий раз работа будет выполнена на таком же уровне”).

Слово руководителя, особенно критическое слово, может быть воспринято по-разному. Оно может быть строгим, требовательным, способствующим улучшению работы коллектива, но оно должно быть и доброжелательным, формирующим партнерские отношения, которые всякий раз должны, насколько это возможно, исключить конфронтацию, саму основу возникновения конфликтных ситуаций и конфликтов в коллективе.

8. СТРАТЕГИЯ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

Когда человек попадает в конфликтную ситуацию, для более эффективного решения проблемы ему необходимо выбрать определенный стиль поведения. Психологи выделяют следующие пять типовых стратегий поведения в конфликтных ситуациях:

1. **Приспособление** - изменение своей позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий в ущерб своим интересам.

2. **Компромисс** - урегулирование разногласий путем взаимных уступок: пусть длительное и состоящее из нескольких этапов, но идущее на пользу делу.

3. **Сотрудничество** - совместная выработка решения, удовлетворяющего интересы всех сторон.

4. **Игнорирование** - стремление выйти из конфликтной ситуации, не решая ее.

5. **Соперничество** - конкуренция, открытая борьба за свои интересы, упорное отстаивание своей позиции.

Ниже даны рекомендации по использованию того или иного способа разрешения конфликта и указаны случаи, в которых данная стратегия поведения наиболее целесообразна.

1. Приспособление:

- наиболее важной задачей является восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешения конфликта;

- предмет разногласия связан с более сложными проблемами по сравнению с теми, которые рассматриваются сейчас, а пока необходимо упрочить взаимное доверие;

- существует возможность позволить подчиненным действовать по собственному усмотрению, чтобы они приобрели навыки, извлекая уроки из собственных ошибок;

- необходимо признать собственную неправоту;

- для отстаивания своей точки зрения требуется много времени и значительные интеллектуальные усилия;

- вас не особенно волнует случившееся;

- вы чувствуете, что важнее сохранить с оппонентом хорошие взаимоотношения, чем отстаивать свои интересы;

- вы понимаете, что итог намного важнее для оппонента, чем для вас.

2. Компромисс:

- у сторон одинаково убедительные аргументы;

- необходимо время для урегулирования сложных проблем;

- необходимо принять срочное решение при дефиците времени;

- сотрудничество и директивное утверждение своей точки зрения не приведут к успеху;

- обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;

- вас может устроить временное решение;

- удовлетворение ваших требований имеет для вас не очень большое значение и вы можете несколько изменить поставленную вначале цель;

- компромисс позволит вам сохранить взаимоотношения с оппонентом и вы предпочитаете хоть что-то, чем потерять все.

3. Сотрудничество:

- необходимо найти общее решение, если оба подхода к проблеме важны и не допускают компромиссного варианта;

- целями обсуждения являются приобретение совместного опыта работы и получение широкой информации;

- необходимы интеграция точек зрения и сближение мнений сотрудников;
- представляется важным усиление личностной вовлеченности в деятельность и групповая сплоченность;
- у вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
- у вас есть время поработать над возникшей проблемой (это хороший подход к разрешению конфликтов на основе перспективных планов);
- вы и ваш оппонент хотите поставить на обсуждение некоторые идеи и потрудиться над выработкой решения.

4. Игнорирование:

- источник разногласий тривиален и несущественен по сравнению с более важными задачами;
- необходимо время, чтобы восстановить спокойствие и создать условия для трезвой оценки ситуации;
- изучение ситуации и поиск дополнительной информации о природе конфликта представляются более предпочтительными, чем немедленное принятие какого-либо решения;
- предмет спора не имеет отношения к делу, уходит в сторону и при этом является симптомом других более серьезных проблем;
- подчиненные могут сами успешно урегулировать конфликт;
- напряженность слишком велика и вы ощущаете необходимость ослабления накала;
- вы знаете, что не можете или даже не хотите решить конфликт в свою пользу;
- у вас мало полномочий для решения проблемы желательным способом;
- немедленно решить проблему опасно, поскольку открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию;

5. Соперничество:

- требуются быстрые и решительные меры в случае непредвиденных и опасных ситуаций;
- при решении глобальных проблем, связанных с эффективностью деятельности (при уверенности руководителя в своей правоте);
- при взаимодействии с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль;
- исход очень важен для вас, и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;
- вы обладаете достаточными полномочиями для принятия решения и представляется очевидным, что предлагаемое вами решение - наилучшее;
- вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и что вам нечего терять.

9. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ И КОНФЛИКТОВ

Возможно ли прогнозировать возникновение конфликтной ситуации и конфликта? И если возможно, то как? Прежде чем ответить на эти два взаимосвязанных вопроса, следует обратиться к выделенной нами формуле:

Конфликт = участники + объект + конфликтная ситуация + инцидент

Очевидно, для того чтобы прогнозировать конфликтную ситуацию и конфликт, необходимо знать и уметь определять:

1. Кто потенциальные участники возможной конфликтной ситуации и способны ли они спровоцировать инцидент?
2. Имеется ли проблема (объект)?
3. Назревает ли и в каком направлении развивается конфликтная ситуация по разрешению проблемы?

4. Какова вероятность возникновения инцидента?

Итак, конфликт может возникнуть только при наличии всех четырех компонентов, его составляющих.

Поэтому практические действия по прогнозированию конфликта должны включать в себя анализ каждого из выделенных нами компонентов и их системное рассмотрение с тем, чтобы увидеть, т.е. прогнозировать, в каком направлении будет происходить развитие событий в целом.

Рассмотрим последовательно каждый компонент системы, его функционирование и направление развития, в котором вероятность конфликта нарастает и может достичь критической точки.

1. Кто участники конфликтной ситуации и способны ли они спровоцировать инцидент?

Анализируя психологические особенности участников потенциально возможного конфликта, требуется прежде всего обратить внимание на их мотивы, ценностные ориентации, отличительные особенности характера и манеры поведения.

Допустим, вы - сын, и ваша задача постоянно учитывать индивидуальные особенности матери и отца, точки зрения того, что каждый из них ценит в жизни, в людях, каковы их интересы, особенности характера, темперамента.

Если, например, ваша мать более эмоциональна, более импульсивна и чаще, чем отец вступает в спор с вами, то вероятность провоцирования инцидента с ее стороны достаточно велика. Но это еще не значит, что именно она будет источником конфликта. Все зависит еще и от ответа на следующий вопрос.

2. Имеется ли проблема?

Ранее уже отмечалось, что проблема возникает тогда и есть там, где есть противоречие, где есть рассогласование чего-то с чем-то. Например, у родителей систематически возникают проблемы по поводу воспитания сына. Эти проблемы являются следствием рассогласования требований, которые предъявляют к сыну отдельно отец и мать. Очень часто то, что разрешает мать, отец запрещает, а то, что в качестве требований выставляет мать, наоборот, разрешает отец. Итак, налицо рассогласование требований в отношении к сыну и, как следствие, систематические противоречия и проблемы.

3. Назревает ли и в каком направлении развивается конфликтная ситуация?

Конфликтная ситуация - это еще не конфликт. Отношения между потенциально конфликтующими сторонами могут то ухудшаться, то восстанавливаться. Люди входят в деловое и даже неформальное общение, но между ними возникает непонимание, отчужденность и даже настороженно-враждебные отношения, хотя объяснить или понять первопричину этого порой бывает не легко. Конфликтная ситуация назревает постепенно. Однако для прогноза конфликта очень важно понять и увидеть не только то, что конфликтная ситуация налицо, но и в каком направлении она развивается: по нисходящей или, наоборот, по восходящей, т.е. в направлении нарастания противоречия и противостояния.

В ситуации воспитания сына конфликтная ситуация является результатом многих обстоятельств. Это и то, как складываются взаимоотношения между мужем и женой и то, каково взаимоотношение каждого из них в отдельности с сыном. Но для прогнозирования конфликта важно учесть общую тенденцию развития их взаимоотношений.

4. Какова вероятность возникновения инцидента?

Инцидент. Каков он? В чем его особенности? Будет ли он детонатором конфликта?

Допустим, сын получил за год “тройку” по английскому языку, в то время как и отец, и мать знали, что их сын неплохо успевает по этому предмету. Все предыдущие годы по английскому у него было “четыре” и “пять”, и вдруг - “тройка”!

Не трудно предположить, что если родители уверовали в то, что их сын отлично занимается по английскому языку и вдруг является в конце года с “тройкой”, то конфликт в семье неизбежен. Отец и мать, вероятно, не только будут требовать объяснений у сына, но и будут предъявлять взаимные претензии: кто из них виноват, что вовремя не проконтролировал, не обратил внимание, что сын далеко не тот, и не так усердно занимается английским, как раньше.

Мы умышленно привели простой пример, который показывает, что прогнозирование конфликта требует анализа и осмысления всех четырех компонентов: 1) участников конфликта; 2) проблемы; 3) конфликтной ситуации; 4) самого инцидента, непосредственно провоцирующего конфликт.

10. ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ И КОНФЛИКТОВ

Конфликт, как и болезнь, легче предупредить, чем лечить. Средств для предупреждения (профилактики) конфликтных ситуаций и конфликтов довольно много. Рассмотрим некоторые из них.

Психологический анализ процесса развития конфликтной ситуации с учетом ее сущности, целей и возможного течения дает основания для формулирования выводов, реализация которых в практике управления персоналом фирмы, отдела дает перспективу поддержания в коллективе здорового нравственно-психологического климата и предупреждения социально-психологических (межличностных, межгрупповых) и деловых (профессиональных) конфликтов.

Управленческая практика многих опытных руководителей фирм и отделов подтверждает безусловную правильность такого направления работы по предупреждению конфликтных ситуаций и конфликтов в коллективе.

1. Наиболее перспективно *предупреждение развития конфликтной ситуации на ранних стадиях* и, прежде всего, на стадии ее зарождения. При этом нельзя не обратить внимание на характерные штрихи, которые чаще всего свидетельствуют о зарождении конфликтной ситуации. Это могут быть подчеркнутая холодность в отношениях; двусмысленные высказывания, в которых чувствуется подтекст или намек на что-то “известное”; отчуждение сотрудника или группы после дискуссионного обсуждения вопроса; повторяющаяся горячность, связанная с оценкой конкретного вопроса или лица; затянувшееся “выяснение” отношений и т.п.

Конечно же, невозможно зафиксировать в памяти каждый такой штрих, но обращать на них внимание и не оставаться безучастным к их последствиям, руководитель обязан. Это всегда окупается сторицей в будущем.

2. Определяющим условием предупреждения конфликтных ситуаций является здоровый нравственно-психологический климат в коллективе. Для него характерны уважение достоинства личности, самокритичность, доброжелательность, плановая ритмичность труда, высокий авторитет руководителя. *Здоровый нравственно-психологический климат* создает тот фон душевной комфортности, который дорог человеку и который оберегается как величайшая ценность. Сотрудник впитывает отношение коллектива к нему и отвечает таким же отношением к окружающим.

Поддержание здорового нравственно-психологического климата - функция руководителя. Его прочные основы закладываются во взаимоотношениях руководителя и подчиненных сотрудников.

3. Невозможно переоценить значимость *личного примера руководителя* фирмы, начальника отдела. По оценке сотрудников, в их поведении нет мелочей. Прочной основой предупреждения любых негативных явлений в коллективе становится реализованный в служебной деятельности руководителя принцип “Делай, как я!”.

4. Коллектив фирмы, отдела - сложный социальный организм, включенный во много крат еще более сложную деятельность. Стечение обстоятельств, досадные ошибки, недоразумения - естественные слагаемые жизни коллектива. Они чаще всего воздействуют на руководителя и сотрудников “внезапно”, неожиданно и побуждают к незапланированной перегруппировке сил. В таких ситуациях всегда есть повод для резкости, безусловного требования, да и неудовлетворенности. *Сохранять в этих условиях эмоциональную стабильность*, профессиональную компетентность и уважение достоинства личности каждого сотрудника, партнера, клиента - значит избежать многих конфликтных ситуаций и сохранить нацеленность коллектива фирмы, отдела на решение основных задач деятельности.

Во всех конфликтных ситуациях, прежде чем принимать решительные меры, необходимо попытаться понять причины возбужденного состояния собеседника и постараться успокоить его. Только затем можно приниматься за прояснение зашедшей в тупик ситуации путем постановки уточняющих вопросов в возможно более вежливой и тактичной форме, например: “Я прошу простить мою невнимательность, но я не совсем уяснил вашу точку зрения. Не могли бы вы ее уточнить в более популярной форме?”.

Наиболее эффективным средством следует признать *устранение из делового общения суждений и оценок, ущемляющих честь и достоинство собеседника*. Такие суждения и оценки крайне нежелательны, поскольку они очень часто ведут к конфликтам. Весьма нежелательны и покровительственные суждения и оценки, высказанные с чувством плохо скрытого превосходства или пренебрежения. Конечно, совсем устранить из делового общения оценочный подход к предметам разговора практически невозможно. Поэтому нужно стараться делать упор на положительные суждения и оценки, помня, что все люди более благосклонно принимают позитивную информацию, а не негативную, которая часто приводит к конфликтным ситуациям. Оценки должны быть по возможности тактичными и не касаться самого собеседника.

Другим наиболее эффективным средством предупреждения конфликтных ситуаций является *недопущение при деловом общении спора*, так как во время спора человеку редко удается сохранить самообладание и достоинство. Споря, мы начинаем горячиться и, сами того не замечая, делаем обидные замечания и допускаем досадную грубость. В связи с этим хотелось бы еще раз вспомнить слова Дейла Карнеги, яркого противника любого спора, который убедительно доказывает, что “в девяти случаях из десяти спор кончается тем, что каждый из его участников еще больше, чем прежде, утверждает в своей абсолютной правоте... В споре нельзя одержать верх. Нельзя потому, что если вы проиграли в споре, значит вы проиграли, если же одержали верх, то тоже проиграли... Вы можете быть абсолютно правы, доказывая вашу точку зрения, но все ваши попытки переубедить собеседника останутся, вероятно, столь же тщетными, как если бы вы ошибались” [5, С. 136-138].

Хорошим средством предупреждения конфликтов служит *умение слушать собеседника*, поскольку оно является критерием коммуникабельности. От того, насколько собеседнику предоставлена возможность высказаться, во многом зависят его расположение и доверительность. Принято считать, что при установлении доверительного контакта главная роль отводится говорящему. Но анализ общения показывает, что слушатель далеко не последняя фигура.

Исследования психологов выявили, что не более десяти процентов людей умеют выслушивать собеседника. Типичными ошибками, которые присущи неумеющим слушать, являются недостаточная сосредоточенность на сути разговора, субъективное восприятие отдельных фактов и аргументов, раздражительность по поводу сказанного. Во избежание этого необходимо внутренне настроиться на выслушивание собеседника, приглушить свои эмоции, чтобы объективно оценить получаемую информацию и сделать на основе этого соответствующие выводы.

Существует активное и пассивное выслушивание. **Пассивное выслушивание** характеризуется невмешательством в разговор (за исключением лишь таких фраз, как “Это очень интересно”, “Я вас понимаю” и т.п.). Пассивное выслушивание как предупредительная антиконфликтная мера особенно эффективно в тех случаях, когда собеседник начинает активно проявлять свои чувства и стремится высказать свою точку зрения, поскольку до этого он не имел такой возможности.

К **активному выслушиванию** психологи относят: *уточнение* слов говорящего собеседника: (“Что из этого следует?”, “Что вы хотите этим сказать?”, “Тогда объясните это более подробно”), *перефразирование* (“Вы думаете, что...”, “Как я понял вас, из этого вы хотите сказать, что...”), *резюмирование* (“Итак...”, “если подвести итог из сказанного вами, то...”, “Насколько я понял, ваша основная идея заключается в том, что...”).

Существенно снижает вероятность возникновения конфликтной ситуации *уважительная манера разговора*. Такие фразы, как “Прошу извинить”, “Буду очень признателен”, “Простите за причиненное беспокойство”, “Если это вас не затруднит”, “Не сочтите за назойливость” и т.д., подобно машинному маслу, “смазывают шестерни” монотонно протекающей деловой беседы и, кроме того, являются признаком хорошего воспитания. Никогда не следует упускать из виду тот факт, что “добавление” учтивости не снижает определенности просьбы, но во многом препятствует проявлению у собеседников внутреннего сопротивления, способствует снятию отрицательных эмоций.

11. РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ И КОНФЛИКТА

Разрешение конфликта - это процесс нахождения взаимоприемлемого решения проблемы, имеющей личностную значимость для участников конфликта и на этой основе гармонизация их взаимоотношений.

Ставя перед собой задачу разрешения конфликтов, директор фирмы обращает основное внимание на конфликтную ситуацию. Это главное. С этого начинается планомерная работа по разрешению социально-психологических конфликтов.

Если эта посылка осознается и принимается как исходная, то возникает второй вопрос: нельзя ли при анализе тех или иных сторон конфликтной ситуации воспользоваться показателями конфликта, а именно, оценками ее сущности, целей и процесса? Проанализируем последовательно каждое из основных направлений деятельности руководителя по разрешению конфликтной ситуации.

11.1. Разрешение конфликтной ситуации с учетом ее сущности

Что могут сделать в этом направлении руководитель коллектива, его ближайшие помощники? Прежде всего они могут и должны реалистически, не тенденциозно оценить суть конфликтной ситуации, а именно:

установить не только непосредственный повод конфликтной ситуации, но и ее причину, которая нередко маскируется или одной или обеими противостоящими сторонами;

определить “деловую зону” конфликтной ситуации: ее объективные предпосылки, влияние на успешность выполнения служебных заданий, круг вопросов, затронутых конфликтной ситуацией;

проанализировать субъективные мотивы вступления каждого из сотрудников в данную ситуацию: принципиальность? солидарность с группой? долг? честь? карьеристская устремленность? зависть? Какой-то мотив в таких ситуациях становится ведущим. Он и должен быть проанализирован прежде всего.

При анализе субъективных мотивов, а они нередко становятся определяющими в конфликтной ситуации, опытные руководители фирм и отделов учитывают тонкую, но чрезвычайно важную психологическую деталь. Для человека, который вовлечен в конфликтную ситуацию в качестве одного из участников, весьма сложным, а нередко вообще невозможным, становится выяснение причин, побуждающих другую сторону вступить в конфликтную ситуацию. Чаще всего “оппоненты” не в состоянии объективно оценить позицию другой стороны.

Если истинная суть конфликтной ситуации скрыта, а так обычно и бывает, то ее выявление предполагает, как обстоятельное изучение позиций сторон, так и объективных факторов, сопровождающих действия “оппонентов”.

Анализ сущности большого числа конфликтных ситуаций позволяет утверждать, что:

а) если в основе конфликтной ситуации лежит деловая целесообразность, то конфликт, скорее всего, будет носить конструктивный характер. При этом он разрешается как только ликвидируется деловая, служебная его основа (например, восстанавливаются прерванные поставки, заново отрабатывается служебный документ, осуществляется необходимая организационная перестройка и т.д.);

б) личная и межличностная конфликтность, в отличие от деловой, носит, как правило, устойчивый и долговременный характер. Ее разрешение обычно связывается с разведением сторон.

11.2. Разрешение конфликтной ситуации с учетом ее целей

Катализатор любой конфликтной ситуации - это стремление противостоящих сторон к достижению определенных общественно или лично значимых целей. Цели сторон - движущая сила конфликтной ситуации. В оправдание цели конфликта с позиции каждой из сторон всегда присутствует “благородное” стремление “восстановить справедливость”, “устранить недостатки”, “наказать порок”. По глубокому убеждению противостоящих в конфликте сторон реализация осознаваемой ими необходимости и целесообразности соответствующих изменений во взаимоотношениях приведет к оздоровлению нравственно-психологического климата в коллективе и утверждению справедливости. Но это по мнению каждой из сторон. А где же истина? Этот вопрос является одним из самых сложных, когда речь идет об объективной оценке сложившейся ситуации. Его разрешение предполагает скрупулезное прослеживание всех элементов конфликта: конфликтной ситуации, объекта конфликта, позиций сторон и действий сторон в данной обстановке.

Что может и что должен сделать руководитель или сотрудник, анализирующий конфликтную ситуацию по его поручению, когда встает вопрос об изучении целей? Прежде всего он должен изыскать возможности для расчленения, разведения целей на две группы, связанные с деловым или

межличностным взаимодействием. Чем характеризуются первая и вторая группы целей?

Первая группа - цели межличностного взаимодействия или, наоборот, противодействия - это утверждение личных притязаний, навязывание своего стиля поведения, умаление достоинств другой стороны, корыстные устремления и т.п.

Расчленение целей конфликтной ситуации на деловые (профессиональные, служебные) и межличностные (сугубо личные) способствует объективной оценке ситуации и выбору более рациональных путей и средств для корректировки или коренного изменения целей противостоящих или взаимодействующих сторон. Но и здесь есть одна сложность, которую следует подчеркнуть особо. Нередко противопоставление сторонами целей вступления в конфликтную ситуацию обуславливается не подлинным содержанием целей, а недостатками взаимопонимания. Стороны как будто говорят на разных языках. Сущностная сторона позиций как бы размазана, как бы не схватывается, а порой и сознательно приглушается "оппонентами". В конфликтной ситуации нередко вследствие намеренной "глухоты" к восприятию информации со стороны "оппонента", снижается интеллектуальный и обостряется эмоциональный компоненты взаимного непонимания.

Что же можно и нужно сделать? Для разрешения конфликтной ситуации важно показать различия сторон в понимании, по сути дела одинаковых целей. А если цели действительно различны, тогда следует освободиться от "психологического шума" и спокойно, сдержанно искать радикальные средства для устранения причин конфликтной ситуации. В таких условиях недопустимы поспешность и горячность. Надежный помощник руководителя - эмоциональная стабильность.

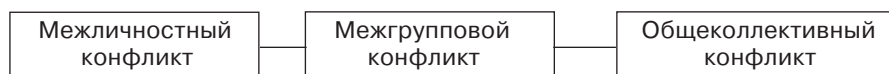
11.3. Разрешение конфликтной ситуации с учетом динамики (процесса) ее развития

В процессе **развития конфликтной ситуации** обычно выделяются **четыре** более или менее выраженных **стадии**. *Первая* — характеризуется появлением проблемы, интересующей двух или нескольких человек (участников), но получающей различную трактовку со стороны отдельных сотрудников. На первый взгляд, это обычное, дискуссионное обсуждение вопроса. В большинстве случаев так оно и есть на самом деле. Но если разночтение проблемы сохранилось, то возможно и нарастание взаимной неудовлетворенности.

В таких условиях может наступить *вторая* стадия развития конфликтной ситуации. Усиливается встречный критичный анализ действий, высказываний, поступков, черт характера. Он обычно связан с накапливающейся неудовлетворенностью действиями другой стороны или обостренным несогласованием с положением дел. Встречный критичный анализ осуществляется на межличностном или межгрупповом уровнях. Если и на этой стадии руководитель не принимает мер по предупреждению обострения ситуации, то развивается *третья* стадия. Противостоящие стороны вырабатывают стратегию действий в ситуации, которая оценивается одной, а чаще обеими сторонами как "непримиримая". Внешне незаметно третья стадия перерастает в *четвертую*, наиболее опасную и чреватую самыми сложными последствиями. Стороны осуществляют активный поиск фактов, доводов, "подтверждающих" правильность и объективность оценки ошибочных позиций или безнравственного поведения другой стороны.

Оставлять конфликт без внимания - это все равно что оставлять в пустом доме тлеющие угли: пожара, конечно, может и не быть, но гарантировать безопасность уже нельзя. Аналогия между конфликтом и пожаром вполне

уместна: и тот и другой легче предотвратить, чем тушить. В обоих случаях фактор времени может оказаться решающим, так как и конфликт, и пожар страшны своим разрастанием. Разрастание конфликтов обычно идет по следующей схеме:



Это объясняется тем, что участники конфликта ищут поддержки у окружающих. Особенно стараются привлечь на свою сторону руководителя. Исходный конфликт обрастает новыми участниками. При этом эмоции все время нарастают. Все это свидетельствует о том, что, получив информацию о конфликте, необходимо действовать, принимать меры, не дожидаясь разрастания конфликта. Тем более что бездействие, позиция невмешательства расцениваются в коллективе как равнодушие, а то и как малодушие.

Конфликты в коллективе условно можно разделить на конструктивные и деструктивные. Для **конструктивных конфликтов** характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности коллектива и его членов, разрешение которых выводит коллектив на новый, более высокий и эффективный уровень функционирования и развития.

Деструктивные конфликты приводят к негативным, а часто и разрушительным действиям, которые иногда перерастают в клевету, склоку и другие негативные явления, что влечет резкое снижение эффективности работы коллектива. Разрешение конфликтной ситуации должно преследовать цель перевода деструктивных конфликтов в конструктивное русло.

Если при изучении курса “Управление персоналом” речь шла об умениях руководителя управлять коллективом, то в условиях возникновения конфликтной ситуации его внимание должно быть сосредоточено на том, как управлять процессом разрешения конфликтной ситуации, с тем чтобы выйти из нее с наименьшими потерями, а если удастся, то и повысить уровень деловой активности коллектива.

Прежде всего необходимо знать и учитывать причины возникновения конфликтов в коллективе, этапы и способы их эффективного разрешения (таблица 1).

Руководителю следует знать и иметь в виду, что особенно остро конфликт протекает, если силы конфликтующих сторон (личностные, профессиональные качества) приблизительно равны. Такие конфликты часто имеют затяжной характер.

Но силы сторон могут быть и неравными. Например, иногда происходят конфликты между молодым руководителем и сложившимся коллективом. В данном случае возможны несколько ситуаций. Назовем некоторые из них.

Ситуация 1. До прихода нового руководителя в коллективе царил “застой”. Если не всех, то многих это устраивало. Новый руководитель резко повысил требования практически к каждому сотруднику, что вызвало неадекватную реакцию, тем более что заработная плата осталась той же самой.

Ситуация 2. Уровень развития коллектива значительно выше, чем уровень профессиональных качеств вновь назначенного руководителя. Молодой руководитель выдвигает свою “программу”, а коллектив, опираясь на сложившиеся традиции и установки, ее не принимает. Старое “ядро” коллектива предлагает свою программу развития, которая не совпадает с позицией руководителя.

Ситуация 3. В коллективе был и есть свой достаточно компетентный, в профессиональном отношении, авторитетный лидер. Назначение нового

Таблица 1

Типы межличностных отношений
и причины возникновения конфликтных ситуаций в коллективе

Типы межличностных отношений в коллективе	Причины возникновения конфликтных ситуаций в коллективе
Организационно-управленческие	Недостатки руководителя, обусловленные нарушением, невыполнением своих организационно-распорядительных, управленческих функций, норм, принципов, установленных правил
Правовые	Нарушение законов, прав, невыполнение обязанностей как со стороны руководителя, так и со стороны коллектива
Финансовые (материальные)	Нарушение финансовой дисциплины, использование государственных средств, средств фирмы, предприятия в личных целях
Коммуникативные	Несоблюдение норм делового и неформального общения
Оценочные	Необъективная оценка труда, поведения отдельных лиц и групп
Психологические	Психологическая несовместимость, предвзятая негативная установка, характерологические недостатки отдельных членов коллектива
Нравственные	Нарушение нравственных норм (нечестность, грубость, низкая этическая культура)
Межнациональные	Оскорбление национальных чувств, пренебрежение национальными традициями, унижение национального достоинства, ущемление национальных прав и возможностей

руководителя для многих было неожиданностью. В силу этих факторов коллектив любыми способами старается отторгнуть, не принять нового руководителя, тем более, что стиль его работы многих не устраивает. Прежний руководитель придерживался преимущественно мягкого и даже попустительского стиля управления, а новый, хотя и грамотный, компетентный, стал жестко требовать соблюдения дисциплины, неукоснительно точного выполнения всех заданий, поручений.

Ситуация 4. Коллектив принял вновь назначенного руководителя. Большинство членов коллектива высоко оценили его организаторские, профессиональные и личностные качества. Однако уже в самом начале своей работы руководитель столкнулся с одним из членов коллектива, который также претендовал на руководящую должность. Этот «несостоявшийся руководитель» все нововведения постоянно ставит под сомнение и настраивает коллектив против их внедрения.

Разрешение каждого из перечисленных конфликтов, а их вариаций может быть достаточно много, имеет свои особенности, приемы и способы. Однако можно выделить и общую стратегию, наиболее характерные этапы и способы их разрешения.

11.4. Этапы и способы разрешения конфликтных ситуаций

1. Установить действительных участников конфликтной ситуации.
2. Изучить, насколько это возможно, мотивы, цели, способности,

особенности характера, профессиональную компетентность всех участников конфликта.

3. Изучить существовавшие ранее до конфликтной ситуации межличностные отношения участников конфликта.

4. Определить истинную причину возникновения конфликта.

5. Изучить намерения, представления конфликтующих сторон о способах разрешения конфликта.

6. Выявить отношение к конфликту лиц, не участвующих в конфликтной ситуации, но заинтересованных в его позитивном разрешении.

7. Определить и применить способы разрешения конфликтной ситуации, которые: а) были бы адекватны характеру причин; б) учитывали бы особенности лиц, вовлеченных в конфликт; в) носили бы конструктивный характер; г) соответствовали бы целям улучшения межличностных отношений и развитию коллектива.

Приведем такой пример. Представьте себя в роли начальника цеха. Рабочий вашего цеха опоздал. И опоздал не в первый раз. На ваше справедливое замечание еще и выругался в ваш адрес. Что делать? Самое простое - это "замять" конфликт, не делать из возникшей ситуации проблему. Но из данной конфликтной ситуации можно извлечь и пользу, если: а) искусственно раздуть конфликт; б) придать ему огласку; в) потребовать от опоздавшего публичного извинения за оскорбление; г) дать понять всем, что опоздания в вашем цехе не будут не замеченными!

Разрешение конфликта - это большое искусство. Но очень важно, чтобы в процессе овладения этим искусством вы совершили как можно меньше ошибок. Особенно начинающие руководители допускают много непоправимых грубых ошибок и действий. Предлагаем ряд правил предупреждения и разрешения конфликта. Одно из них следует охарактеризовать как универсальное правило высоконравственного взаимоотношения людей, которое формулируется так: *Не поступай по отношению к другим так, как ты не хотел бы, чтобы они поступали по отношению к тебе*. Это правило известно в этике как **золотое правило высоконравственного поведения и общения**. Оно в полной мере применимо и к конфликтной ситуации, когда высоконравственные взаимодействия людей, такие личностные качества, как совесть, долг, порядочность, честность играют не меньшую, а даже еще большую роль. Суть этого правила, вероятно, не требует особых разъяснений. Важно всегда и особенно в конфликтной ситуации, в ситуации поиска выхода из конфликта уметь сохранить в себе человека и видеть в конфликтующем с вами такого же человека.

Следующее правило, применение которого предупреждает конфликты, а также способствует эффективному их разрешению, заключается в простой формуле: *Дайте людям ощутить свою значимость*. Действительно, если внимательно присмотреться, то людям свойственно ощущать свою значимость и непогрешимость. Поэтому не заостряйте внимание на недостатках сотрудников, а найдите в них те качества, те поступки, которые бы хоть в какой-то степени характеризовали их с положительной стороны. Тем самым вы перекинете мостик от конфронтации к примирению. Признавая достоинства своих оппонентов, вы уже этим самым делаете шаг навстречу к примирению и разрешению конфликта. Это не значит, что следует закрыть глаза на недостатки, упущения в работе, а следует лишь иметь в виду, что если акцентировать внимание на промахах, ошибках своих подчиненных, то это значит загнать в тупик прежде всего самого себя. Если в вас хватит силы воли в своем противнике найти и публично признать хоть что-то хорошее и достойное внимания, то вы можете рассчитывать на то, что вы выйдете из конфликтной ситуации, и можете надеяться, что противоположная сторона также выбросит белый флаг примирения.

Современный Гуманитарный Университет

Следующее правило: *Разрешая конфликт, четко определите свои цели.* Проблема целей в разрешении конфликта - это прежде всего проблема их ясности. Поэтому, разрешая тот или иной конфликт, стремитесь к конкретизации целей, которые вы для себя ставите в той или иной конфликтной ситуации. Бывает, что вы ставите не реальные цели, но еще хуже, если вы выдвигаете и преследуете ложные цели. Это становится понятным, если вы проведете их элементарный анализ. Например, вы поставили своей целью добиться во что бы то ни стало повышения заработной платы и на этой основе вступили в конфликт со своим непосредственным руководителем. Цель может быть не достигнута не из-за того, что вас не повышают в должностном окладе из субъективных причин, как это считаете вы, а вследствие более глубоких и связанных с объективными причинами изменений: спада производства и отсутствия возможности повышения должностного оклада не только вам, но и вашим коллегам.

Или другой пример. вас втянули в конфликтную ситуацию вопреки вашим намерениям и желаниям. И, поняв это, вы должны сосредоточиться на одной единственной цели: как с наименьшими потерями выйти из конфликта, не усугубляя его.

Другое правило, которое является настолько же простым, насколько и эффективным, заключается в следующем: *Кто делает первый шаг к примирению, тот и выигрывает.* При этом используйте прием доброго слова, которое придает нам силы, а иногда и разрешает конфликтную ситуацию.

Этих фраз и слов может быть бесчисленное количество. Приведем наиболее характерные:

“В последнее время я все чаще ловлю себя на мысли, что я не прав”.

“Вчера я разговаривал по телефону с вашим сыном, он у вас просто дипломат”.

“Любим творческим и неординарным понять друг друга не так-то просто!”

Кроме вышеперечисленных, могут быть рекомендованы и еще *несколько правил разрешения конфликта*:

1. Если возникает конфликт, то не поддавайтесь эмоциям и не спешите его формировать (конфликтуйте не спеша).

2. Анализируя конфликтную ситуацию, ищите причину и не “зацикливайтесь” на самом факте конфликта.

3. Мысленно проиграйте все “позитивные” и “негативные” стороны, моменты тех или иных вариантов развития конфликта.

4. Конфликт не стремитесь “замять”, а доведите его до логического конца, если убеждены, что вы правы, что вас поймут и поддержат в коллективе, если не все, то наиболее прогрессивная часть коллектива.

5. Не конфликтуйте по пустякам!

Возникает правомерный вопрос: возможно ли избежать конфликтных ситуаций в коллективе? Чтобы ответить на этот вопрос, попытаемся его переформулировать и разбить на следующие вопросы:

Возможно ли, чтобы в коллективе работали люди с одинаковыми ценностными ориентациями? Возможно ли, чтобы интересы и мотивы, стиль и способы управления руководителя полностью удовлетворяли всех членов коллектива, в том числе и самого руководителя? В реальной практике мы чаще всего находим на все эти вопросы отрицательные ответы. В таком случае, для чего же рекомендации по разрешению конфликтов в коллективе, если исключить их не удастся?

Несмотря на то, что предсказать и полностью исключить конфликтные ситуации не удастся, задача любого руководителя - обладать искусством их эффективного разрешения. Более того, конструктивный подход к разрешению того или иного конфликта может часто являться источником развития коллектива и повышения эффективности и качества его работы.

12. ПРЕОДОЛЕНИЕ СТРЕССОВЫХ ПОСЛЕДСТВИЙ КОНФЛИКТА

Стресс (от англ. stress) - напряжение, напряженность. Стресс - термин для обозначения обширного круга состояний, возникающих в ответ на разнообразные экстремальные воздействия - стрессоры. Однако простой перевод не раскрывает нюансов этого понятия. Принято считать, что понятие "стресс" введено в научный оборот канадским физиологом Гансом Селье в 1936 году. Вначале стресс рассматривался только как негативное явление, но вскоре выяснилось, что в условиях стресса разные люди ведут себя по-разному. У одних он порождает реакцию негативную, раздражительную, которую Г.Селье назвал **дистрессом**, а других мобилизует, возбуждает, что было названо **аустрессом**.

Нас интересует проблема стресса с точки зрения взаимосвязи этого состояния с конфликтом. В условиях конфликта, приводящего к стрессовой ситуации, у одних, как известно, появляется бурная реакция соперничества и борьбы, а другим свойственна пассивность и подавленное состояние. После перенапряжения интеллектуальных, эмоциональных и просто физических сил и способностей наступает спад, возникает чувство усталости, а еще хуже вы начинаете чувствовать себя в случае неудач.

Естественно, возникает вопрос: а нельзя ли избежать стрессовых ситуаций? Нам представляется, что нет. Жизнь современного человека настолько сложна, полна напряжений, переживаний, неожиданностей, риска, успеха и неудач, что все это с неизбежностью приводит к нервно-психическим и физическим перегрузкам и стрессу. В связи с этим необходимо проанализировать вашу подверженность стрессу (см. п.3 Заданий для самостоятельной работы) и уяснить, что делать, если вы чувствуете на себе стрессовое влияние конфликтной ситуации.

Нужно научиться выходить из стрессовой ситуации с меньшими потерями, а еще лучше знать и предвидеть все то, что способствует и приводит к стрессовой ситуации. Перечислим наиболее характерные действия, состояния и ситуации, которые приводят к нервно-психологическому и физическому перенапряжению и стрессу:

Все виды конфликтов.

Критика, особенно, необоснованная, высказанная в оскорбительной, грубой форме.

Различного рода ошибки, просчеты, нарушения.

Возникновение неожиданных трудностей для творческой самореализации личности.

Непреодолимые барьеры для профессионального роста.

Клевета, ложь, нравственный дискомфорт, ссоры.

Необоснованное понижение в должности, в заработной плате, необоснованное лишение премий, поощрений, наград.

Нагромождение всевозможных дел и дефицит времени на их выполнение.

Личные неблагоприятные поступки, которые становятся достоянием широкой гласности.

Длительные дискуссии, переходящие в споры, которые к тому же заканчиваются не в вашу пользу.

Разочарование, особенно в близких людях, которые вам изменили, предали.

Разочарование в ранее принятой точке зрения, позиции, ранее принятых подходах и установках.

Длительные ожидания, связанные с какими-то чрезвычайно важными событиями, которые, однако, не принесли ожидаемого результата. Например, ожидание экзаменов и затем провал при поступлении в вуз и т.д.

Современный Гуманитарный Университет

Мы, естественно, перечислили далеко не все действия, ситуации, которые могут привести и часто приводят к нервно-психическому перенапряжению и стрессу. Чаще всего факторов возникновения стрессовых ситуаций бывает одновременно несколько. Как говорят в народе, беда не приходит одна. К тому же следует иметь в виду, что стрессоустойчивость человека резко понижается, если он только что перенес какую-либо травму, болезнь.

Однако существует много приемов и способов преодоления и снятия нервно-психических напряжений и тем самым преодоления стрессовых ситуаций. Назовем и кратко раскроем наиболее эффективные из них.

12.1. Аутогенная тренировка

В литературе по самоуправлению личности с целью преодоления нервно-психических и физических перенапряжений и выхода из стрессовых ситуаций аутогенная тренировка рекомендуется и используется чаще всего. Овладеть методикой аутогенной тренировки полезно каждому. Заметим попутно, что аутогенную тренировку часто и не без основания называют методикой целенаправленного самовнушения. Некоторые авторы придерживаются понятия психологической саморегуляции. Не вдаваясь в детали и сущность используемых понятий, отметим, что все три понятия - аутогенная тренировка, целенаправленное самовнушение и психологическая саморегуляция - имеют, на наш взгляд, право на существование. Там где речь идет об аутогенной тренировке, там, как правило, применяется система специально разработанных упражнений, ориентированных на целенаправленную саморегуляцию психических состояний человека.

Аутогенную тренировку, как метод лечения некоторых нервных расстройств, активно применял в 30-ые годы австрийский психиатр Иоганн Генрих Шульц. Разработанные им приемы самовнушения, которые лежат в основе аутогенной тренировки, затем многократно усовершенствовались и стали применяться не только для лечения неврозов, но и для преодоления стрессовых состояний спортсменов и людей других специальностей, в работе которых нервно-психические нагрузки часто достигают критических. Аутогенная тренировка состоит из ряда упражнений, которые осуществляются путем целенаправленного самовнушения и приводят к расслаблению мышц, нормализуют дыхание и, на этой основе, снимают нервно-психическое напряжение.

Систематическая аутогенная тренировка позволяет снять напряжение, страх, нервозность и тем самым восстановить нормальное рабочее состояние. Аутогенную тренировку следует использовать как до возможных конфликтных ситуаций, действий, которые могут привести к стрессу, так и сразу же после них.

В условиях стресса и сразу после стрессовых ситуаций люди ведут себя по-разному. Чаще всего проявляются две формы поведения человека, который только что вышел из стрессовой ситуации. Одни впадают в угнетенное, подавленное состояние, их переживания могут быть таковы, что они ведут к апатии и **депрессии** (депрессия - аффективное состояние, характерное отрицательным эмоциональным фоном, изменениями мотивационной сферы, когнитивных представлений и общей пассивностью поведения). Другие как бы становятся неуправляемы, что проявляется в излишней внешней суетливости, повышенной возбудимости, а иногда и агрессивности.

И в том, и в другом случае требуется время, чтобы снять нервнопсихическое напряжение, уменьшить переживания от неудачи, и всего того, что создало стрессовую ситуацию.

Приемы и методы преодоления стрессовых ситуаций:

Необходимо переключиться на диаметрально противоположный вид деятельности по сравнению с тем, который вызвал стрессовую ситуацию.

Попытаться расслабиться, снять напряжение, используя доступные вам приемы аутогенной тренировки, целенаправленного самовнушения (дыхательные упражнения; упражнения, ориентированные на терморегуляцию области лба, конечностей и т.д.).

Заняться любимым видом спорта (лыжи, плавательный бассейн, волейбол и т.д.).

Отвлечься: а) посещением выставок, кино, театра;
б) чтением художественной литературы;
в) встречами с друзьями, близкими.

Заняться любимым делом, хобби.

Срочно уехать за город, в лес, командировку, которая никак не связана с источником стрессовой ситуации.

Произвести мысленный анализ и переоценку ценностей. Опираясь на приемы самовнушения добиться того, чтобы более реалистично и трезво подойти к оценке источника стрессовой ситуации, убедив себя, что все это не стоит того нервно-психического напряжения, которое вы испытали.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Составьте логическую схему базы знаний по теме курса.

2. Решите тест “Уровень конфликтности личности”

Для юриста, экономиста, менеджера и бизнесмена важно уметь разрешать конфликт, но еще более важно знать и учитывать уровень своей конфликтности, постоянно совершенствовать свои личностные качества и вырабатывать приемы бесконфликтного управления персоналом, руководства конкретным коллективом подчиненных сотрудников. Поэтому для самооценки уровня конфликтности вам предлагается решить данный тест.

Приступая к работе с тестом, вы должны проанализировать свою деятельность, поведение, общение и взаимодействие с другими людьми, Далее от вас требуется дать самооценку ваших личностных качеств, которые проявляются в различных жизненных ситуациях.

При ответе на каждый вопрос из трех предлагаемых вариантов выберите один и нужную букву обведите кружком.

Вопросы теста:

1. Характерно ли для вас стремление к доминированию, т.е. к тому, чтобы подчинить своей воле других?

- А. Нет.
- Б. Когда как.
- В. Да.

2. Есть ли в вашем коллективе люди, которые вас побаиваются?

- А. Да.
- Б. Затрудняюсь ответить.
- В. Нет.

3. Кто вы в большей степени?

- А. Пацифист.
- Б. Принципиальный.
- В. Предприимчивый.

4. Как часто вам приходится выступать с критическими суждениями?

- А. Часто.
- Б. Периодически.
- В. Редко.

5. Что для вас было бы наиболее характерно, если бы вы возглавили новый коллектив?

- А. Разработал бы программу работы коллектива на год вперед и убедил бы коллектив в ее целесообразности.
- Б. Изучил бы, кто есть кто, и установил бы контакт с лидерами.
- В. Чаще бы советовался с людьми.

6. В случае неудач, какое состояние для вас наиболее характерно?

- А. Пессимизм.
- Б. Плохое настроение.
- В. Обида на самого себя.

7. Характерно ли для вас стремление отстаивать и соблюдать традиции вашего коллектива?

- А. Да.
- Б. Скорее всего да.
- В. Нет.

8. Относите ли вы себя к людям, которым лучше сказать горькую правду в глаза, чем промолчать?

- А. Да.
- Б. Скорее всего да.
- В. Нет.

9. Из трех личностных качеств, с которыми вы боретесь, чаще всего стараетесь изжить в себе:

- А. раздражительность.
- Б. обидчивость.
- В. нетерпимость критики других.

10. Кто вы в большей степени?

- А. Независимый.
- Б. Лидер.
- В. Генератор идей.

11. Каким человеком вас считают ваши друзья?

- А. Экстравагантным.
- Б. Оптимистичным.
- В. Настойчивым.

12. С чем вам чаще всего приходится бороться?

- А. С несправедливостью.
- Б. С бюрократизмом.
- В. С эгоизмом.

13. Что для вас наиболее характерно?

- А. Недооцениваю свои способности.
- Б. Оцениваю свои способности достаточно объективно.
- В. Переоцениваю свои способности.

14. Что вас приводит к столкновению и конфликту с людьми чаще всего?

- А. Излишняя инициатива.
- Б. Излишняя критичность.
- В. Излишняя прямолинейность.

Обработка и анализ результатов

Используя таблицу перевода ответов в оценочные баллы, вы можете подсчитать, каков уровень вашей конфликтности.

Чем меньше суммарное число баллов вы набрали, тем ниже уровень вашей конфликтности, и наоборот. Если у вас 1-3-й уровень конфликтности, вам нужно беспокоиться по поводу своего конформизма, который снижает успешность руководства персоналом. Если у вас 7-9-й уровень конфликтности, то вам необходимо кардинально менять свой образ жизни. Если у вас 4-6-й уровень конфликтности - это нормальное состояние.

Определив уровень своей конфликтности, вы должны сделать для себя вывод: от кого в большей степени зависит бесконфликтное общение — от руководителя или подчиненных?

Вопросы	Оценочные баллы ответов			Суммарное число баллов	Уровень конфликтности
1	A 1	B 2	V 3	14-17	1 - очень низкий
2	A 3	B 2	V 1	18-20	2 - низкий
3	A 1	B 3	V 2	21-23	3 - ниже среднего
4	A 3	B 2	V 1	24-26	4 - чуть ниже среднего
5	A 3	B 2	V 1	27-29	5 - средний
6	A 2	B 3	V 1	30-32	6 - чуть выше среднего
7	A 3	B 2	V 1	33-35	7 - выше среднего
8	A 3	B 2	V 1	36-38	8 - высокий
9	A 2	B 1	V 3	39-42	9 - очень высокий
10	A 3	B 1	V 2		
11	A 2	B 1	V 3		
12	A 3	B 2	V 1		
13	A 2	B 1	V 3		
14	A 1	B 2	V 3		

3. Решите тест “Стрессоустойчивость личности”

Конфликты, как и ряд других негативных факторов нашей жизни, создают нервно-психические перегрузки, напряженность и часто приводят к стрессу.

Вам предлагается тест, который позволит дать самооценку вашей стрессоустойчивости. Вы получите тем более объективный результат, чем более искренними будут ваши ответы.

При ответе на вопросы теста из трех предлагаемых вариантов ответа выберите один и нужную цифру обведите кружком.

Вопросы теста

	Редко	Иногда	Часто
1. Я думаю, что меня недооценивают в коллективе.	1	2	3
2. Я стараюсь работать, даже если бываю не совсем здоров.	1	2	3
3. Я постоянно переживаю за качество своей работы.	1	2	3
4. Я бываю настроен агрессивно.	1	2	3
5. Я не терплю критики в свой адрес.	1	2	3
6. Я бываю раздражителен.	1	2	3
7. Я стараюсь быть лидером там, где это возможно.	1	2	3
8. Меня считают человеком настойчивым и напористым.	1	2	3
9. Я страдаю бессонницей.	1	2	3
10. Своим недругам я могу дать отпор.	1	2	3
11. Я эмоционально и болезненно переживаю неприятности.	1	2	3
12. У меня не хватает времени на отдых.	1	2	3

13. У меня возникают конфликтные ситуации.	1	2	3
14. Мне не достает власти, чтобы реализовать себя.	1	2	3
15. У меня не хватает времени, чтобы заняться любимым делом.	1	2	3
16. Я все делаю быстро.	1	2	3
17. Я испытываю страх, что не поступлю в институт (или потеряю работу).	1	2	3
18. Я действую сгоряча, а затем переживаю за свои дела и поступки.	1	2	3

Обработка и анализ результатов

Используя таблицу перевода ответов в оценочные баллы, вы можете подсчитать, каков уровень вашей стрессоустойчивости.

Чем меньше суммарное число баллов вы набрали, тем выше ваша стрессоустойчивость, и наоборот.

Если у вас 1-й и даже 2-й уровень стрессоустойчивости, то вам необходимо кардинально менять свой образ жизни.

Суммарное число баллов	Уровень вашей стрессоустойчивости
50-54	1 - очень низкий
46-49	2 - низкий
42-45	3 - ниже среднего
38-41	4 - чуть ниже среднего
34-37	5 - средний
30-33	6 - чуть выше среднего
26-29	7 - выше среднего
22-25	8 - высокий
18-21	9 - очень высокий

ТЕСТ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ТРЕНИНГА

1. Вид выслушивания, характеризующийся уточнениями, перефразированием, резюмированием, называется
 - A) активным
 - B) внимательным
 - C) гармоничным
 - D) пассивным
2. Межличностные отношения, когда оба человека относятся друг к другу положительно, называются
 - A) безразличными
 - B) неопределенными
 - C) гармоничными
 - D) противоречивыми
3. Мотивацию человека можно определить по
 - A) поведению
 - B) памяти
 - C) вниманию
 - D) способностям
4. Синонимом таких слов, как беспокойство, страх, опасение, боязнь является
 - A) напряженность
 - B) усталость
 - C) тревожность
 - D) вялость
5. Участник конфликтной ситуации, имеющий точку зрения, взгляды, убеждения, аргументы, которые отличаются от основных, исходных или по сравнению с Вашими - это
 - A) партнер
 - B) клиент
 - C) конкурент
 - D) оппонент
6. Межличностные отношения людей, не знающих или слабо знающих друг друга, характеризуются как
 - A) конфликтные
 - B) безразличные
 - C) дружеские
 - D) агрессивные
7. Процесс снижения накала борьбы и постепенная гармонизация взаимоотношений участников конфликта называется
 - A) предупреждением конфликта
 - B) разрешением конфликта
 - C) профилактикой конфликта
 - D) затуханием конфликта
8. Процесс анализа и определения потенциальных участников возможного конфликта, проблемы, конфликтной ситуации, вероятности возникновения инцидента - это
 - A) разрешение конфликта
 - B) прогнозирование конфликта
 - C) предупреждение конфликта
 - D) профилактика конфликта
9. Совместная выработка решения, удовлетворяющего интересы всех сторон, определяется понятием
 - A) компромисс
 - B) сотрудничество

- C) игнорирование
- D) приспособление
- 10. Состояние напряжения, напряженность определяется как
 - A) стресс
 - B) дистресс
 - C) аустресс
 - D) агрессия
- 11. Конфликт, постоянно сопровождающий любые конфликты, участником которых является данная личность, называется
 - A) внутриличностным
 - B) межличностным
 - C) между личностью и группой
 - D) межгрупповым
- 12. Анализ и оценка ситуации может стать конфликтогенным фактором в случае, когда
 - A) за основу берется оценка со стороны коллектива
 - B) оценки администрации и коллектива расходятся
 - C) за основу берется оценка со стороны администрации
 - D) оценки администрации и коллектива совпадают
- 13. Урегулирование разногласий путем взаимных уступок определяется как
 - A) сотрудничество
 - B) компромисс
 - C) игнорирование
 - D) приспособление
- 14. Сложный вопрос, задача, требующие разрешения, исследования, объединяются понятием
 - A) предмет
 - B) проблема
 - C) объект
 - D) фактор
- 15. Конкуренция, открытая борьба за свои интересы, упорное отстаивание своей позиции определяется понятием
 - A) игнорирование
 - B) приспособление
 - C) соперничество
 - D) компромисс
- 16. Определение, объединяющее спор, стычку, ссору:
 - A) столкновение
 - B) противоречие
 - C) несогласованность
 - D) разногласие
- 17. Процесс обострения противоречия и борьбы его участников - это
 - A) разрешение конфликта
 - B) прогнозирование конфликта
 - C) усиление конфликта
 - D) предупреждение конфликта
- 18. Вид выслушивания, характеризующийся невмешательством в разговор, называется выслушиванием
 - A) активным
 - B) пассивным
 - C) внимательным
 - D) безразличным

19. Временное состояние эмоционального расстройства, связанное с переживанием неудачи в достижении поставленной цели, определяется понятием
- А) утомление
 - В) фрустрация
 - С) вялость
 - Д) усталость
20. Движущей силой, катализатором любой конфликтной ситуации является
- А) субъект
 - В) сущность
 - С) процесс
 - Д) цель
21. Серьезное разногласие, спор, столкновение определяется как
- А) диалог
 - В) дискуссия
 - С) конфликт
 - Д) полемика
22. Предметы труда, технология производства, организация работы служат объектами общения
- А) межличностного
 - В) профессионального
 - С) неформального
 - Д) неофициального
23. Конфликт, если силы конфликтующих сторон (личностные и профессиональные качества) примерно равны, носит характер
- А) острый и быстротекущий
 - В) вялый и быстротекущий
 - С) острый и затяжной
 - Д) вялый и затяжной
24. Состояние повышенного беспокойства, возникающее в зависимости от конкретной социальной обстановки, - это тревожность
- А) личностная
 - В) коммуникативная
 - С) деятельностная
 - Д) ситуационная
25. Психические состояния, переживания, мотивы человека являются объектами общения
- А) межличностного
 - В) профессионального
 - С) делового
 - Д) служебного
26. Источником, причиной конфликтных ситуаций и конфликтов является
- А) противоречие
 - В) объект
 - С) предмет
 - Д) процесс
27. Конфликт, при котором к одному человеку предъявляются противоречивые требования, - это конфликт
- А) межличностный
 - В) межгрупповой
 - С) ролевой
 - Д) деловой

28. Ситуация, для которой характерны скоротечные возникновения или проявления конфликта, высокий накал эмоций и чувств, называется
- A) провоцирующей
 - B) полноконфликтной
 - C) спонтанной
 - D) остроконфликтной
29. Ситуацию, которая проявляет себя в явной или скрытой форме, когда искусственно создаются трудности, называется
- A) остроконфликтной
 - B) затяжной
 - C) провоцирующей
 - D) полноконфликтной
30. Предмет, событие, действия, вызывающие конфликтную ситуацию, объединяются термином
- A) причина конфликта
 - B) фактор конфликта
 - C) объект конфликта
 - D) цель конфликта
31. Отдельные личности или группы, непримиримо, контрастно оценивающие сущность и протекание одних и тех же событий, связанных с деятельностью другой стороны, называются
- A) противостоящие стороны
 - B) дискутирующие стороны
 - C) полемизирующие стороны
 - D) спорящие стороны
32. Субъекты (отдельные личности, группы, организации, государства), непосредственно вовлеченные во все фазы конфликта, называются
- A) участниками
 - B) партнерами
 - C) клиентами
 - D) конкурентами
33. Межличностные отношения, когда один человек относится к другому положительно, а тот к нему, напротив, отрицательно, называются
- A) противоречивыми
 - B) безразличными
 - C) неопределенными
 - D) конфликтными
34. Типы конфликтов: внутриличностные, межличностные, между личностью и группой, межгрупповые, межколлективные, межпартийные, межгосударственные, сгруппированы по
- A) проблемно-деятельностному признаку
 - B) степени вовлеченности людей в конфликт
 - C) степени остроты противоречий
 - D) продолжительности протекания конфликтов
35. Конфликт, в основе которого лежит внутриличностная или межличностная конфликтность, называется
- A) конструктивным
 - B) ролевым
 - C) функциональным
 - D) деструктивным
36. Действие, когда внутренняя напряженность, порожденная неудовлетворительным желанием, ищет внешней разрядки и находит точку ее приложения в другом человеке, это
- A) регрессия

- В) депрессия
 - С) апатия
 - Д) агрессия
37. На основе норм, традиций, образов, ценностей общества осуществляется поведение
- А) ролевое
 - В) волевое
 - С) моральное
 - Д) деловое
38. Помощь в установлении личных контактов между людьми внутри коллектива, устранение конфликтных ситуаций называются
- А) улучшением психологического климата
 - В) оптимизацией условий труда
 - С) развитием личности работника
 - Д) контролем адаптации кадров
39. Инцидент между людьми, носящий, как правило, непримиримый, эмоционально окрашенный, устойчивый характер, это конфликт
- А) межличностный
 - В) деловой
 - С) внутриличностный
 - Д) межгрупповой
40. Процесс поддержания в коллективе здорового нравственно-психологического климата, способствующего ликвидации причин возникновения конфликтных ситуаций называется
- А) разрешением конфликта
 - В) прогнозированием конфликта
 - С) затуханием конфликта
 - Д) предупреждением конфликта
41. Негативная, раздражительная реакция на состояние напряжения определяется понятием
- А) аустресс
 - В) апатия
 - С) депрессия
 - Д) дистресс
42. Эмоциональное проявление, характеризующее отрицательное отношение к людям, - это
- А) антипатия
 - В) симпатия
 - С) телепатия
 - Д) эмпатия
43. Разногласие, словесное состязание, обсуждение чего-нибудь - это
- А) беседа
 - В) диалог
 - С) спор
 - Д) разговор
44. Категория, обозначающая межличностное или межгрупповое противоборство, основанное на осознанном каждой из сторон противоречии, - это
- А) антипатия
 - В) конкуренция
 - С) напряженность
 - Д) конфликт
45. Конфликт, в основе которого лежит деловая, профессиональная, служебная целесообразность, - это конфликт
- А) деструктивный

- В) ролевой
 - С) конструктивный
 - Д) функциональный
46. Изменение своей позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий в ущерб своим интересам определяется понятием
- А) компромисс
 - В) приспособление
 - С) игнорирование
 - Д) сотрудничество
47. В основе морально-психологического климата коллектива лежит социально-психологическое явление, которое определяется как
- А) коллективные традиции
 - В) коллективное настроение
 - С) общественное мнение
 - Д) коллективный досуг
48. Типы конфликтов: недовольство, разногласие, противоречие, размолвка, раздор, перебранка, стычка, ссора, скандал, вражда, война, - сгруппированы по
- А) проблемно-деятельностному признаку
 - В) степени остроты противоречий
 - С) степени вовлеченности людей в конфликт
 - Д) продолжительности протекания конфликтов
49. Более или менее длительный период скрытой, взаимной или односторонней неудовлетворенности обозначается термином
- А) трудовая ситуация
 - В) напряженная ситуация
 - С) конфликтная ситуация
 - Д) экстремальная ситуация
50. Типичное, возникающее независимо от конкретной социальной обстановки, состояние повышенного беспокойства называется тревожностью
- А) ситуационной
 - В) деятельностной
 - С) личностной
 - Д) коммуникативной

КОНФЛИКТОЛОГИЯ

ЮНИТА 1

Редактор Л.С. Лебедева
Оператор компьютерной верстки Д.В. Федотов

Изд. лиц. № 071765 от 07.12.98 г.
Тираж

Сдано в печать
Заказ

Современный Гуманитарный Университет