

И.И. Голованова

Методика управления конфликтами

К а з а н ь
Центр инновационных технологий
2 0 1 1

ББК 88.52
Г61

*Печатается по рекомендации кафедры педагогики
и ученого совета психологического факультета
Казанского (Приволжского) федерального университета*

Рецензенты:

академик РАО, докт. пед. наук, проф.

В.И. Андреев;

докт. психол. наук, проф.

А.О. Прохоров

Голованова, И.И.

Г61 Методика управления конфликтами: учеб. пособие / И.И. Голованова. — Казань: Центр инновационных технологий, 2011. — 92 с.
ISBN 978-5-93962-480-0

Данное учебное пособие поможет научиться анализировать конфликт, понимать его и уметь управлять им, применяя эффективные поведенческие стратегии в профилактике и разрешении конфликтных ситуаций.

Учебное пособие предназначено для студентов высших учебных заведений, аспирантов и преподавателей, его можно использовать на занятиях по различным курсам психолого-педагогических дисциплин.

ISBN 978-5-93962-480-0

© Голованова И.И., 2011
© Центр инновационных технологий
(оформление), 2011

Введение

В условиях современного непрерывного образования, решается задача подготовки компетентного человека, который должен адекватно ориентироваться во всех сферах социальной жизни и активно воздействовать на них, без чего невозможен переход к образовательному обществу с высоким уровнем духовной, правовой и профессиональной культуры.

В основе концепций развивающего и личностно-ориентированного образования, разработанных отечественными педагогами и психологами, лежат идеи культурно-исторического развития человека (Л. С. Выготский, А. В. Запорожец, В. В. Давыдов, А. Н. Леонтьев, В. Т. Кудрявцев, А. В. Петровский, В. А. Петровский, Н. Н. Подьяков, В. И. Слободчиков, С. Л. Рубинштейн, Д. Б. Эльконин). Их идеи оказали влияние на представления о содержании образования и выдвинули на первый план принцип обновления и системного построения образовательного материала.

Педагогические исследования рассматривают проблему личностно-ориентированного образования в контексте непрерывного образования, начиная с дошкольного и заканчивая послевузовским. Непрерывное образование рассматривается как кардинальное условие развития личности на всех уровнях и ступенях профессионального и жизненного пути.

Вопросы философии образования, модернизации развивающих образовательных систем, реализующих личностные и профессиональные позиции, рассматривающиеся различными авторами (Ю. К. Бабанский, В. П. Борисенков, Б. С. Гершунский, В. В. Давыдов, Л. В. Занков, Н. Д. Никандров, В. А. Сластенин,

В. И. Слободчиков, В. И. Андреев), одним из важнейших принципов образовательной политики общества выдвигают становление и развитие у студентов профессиональной компетентности, их деловых и личностных качеств. Такой подход отражает не только уровень знаний, умений и опыта, необходимых для профессиональной деятельности специалиста, но и уровень социально-нравственной позиции личности.

Авторы, изучающие профессиональное образование как достоинство личности (Б. С. Гершунский, А. К. Маркова, Ю. А. Поваренков, В. Д. Шадриков и др.) выделили несколько ступеней развития профессионализма: функциональная грамотность, профессиональная квалификация, компетентность и культура личности.

На современном этапе проблемой изучения многих исследований стала профессиональная компетентность. Сущность компетентности в них рассматривается в логике профессиональной деятельности.

Среди разновидностей профессиональной компетентности выделяют практическую (специальную), социальную, психологическую, информационную и коммуникативную.

Сегодня можно утверждать, что одной из целей образования становится овладение основами психологической и коммуникативной культуры, а это предполагает развитие готовности молодого человека к полноценному и позитивному взаимодействию с миром природы, миром людей, миром культуры, с собственным внутренним миром. Определенное развитие идея психологической и коммуникативной культуры получила применительно к профессиональной подготовке и профессиональной деятельности специалиста.

Для характеристики конфликтологической осведомленности личности, ее способности прогнозировать, предотвращать, разрешать конфликты используются прежде всего два понятия: «конфликтная компетентность» и «конфликтологическая компетентность». Наряду с ними известны понятия: «конфликтологическая культура» «конфликтоустойчивость личности», «творческое уп-

равление конфликтами» и др. В частности, Б. И. Хасан определяет конфликтную компетентность как «умение разобраться, насколько точно в конфликте представлены именно те противоречия, которые в этом процессе могут и должны быть разрешены», «умение удерживать противоречие в продуктивной конфликтной форме, способствующей его разрешению. Л. А. Петровская определяет конфликтную компетентность как компетентность человека в конфликтной ситуации, а основными образующими конфликтной компетентности считает: компетентность участника в собственном «Я» (Я-компетентность), в потенциале другого участника (участников) и ситуационная компетентность.

Г. Ю. Любимова, говоря о компетентности специалистов, занимающихся урегулированием конфликтов, указывает на овладение эмоциями, уточнение своих пожеланий и возможностей, формирование установки на сотрудничество, а не конфронтацию.

В целом, в качестве составляющих конфликтной компетентности личности разными авторами называются: гибкий индивидуальный стиль управления, особый когнитивный стиль, творческое мышление, открытость, конфликтоустойчивость, овладение эмоциями, уточнение своих пожеланий и возможностей, установка на сотрудничество, рефлексивная культура, культура саморегуляции, коммуникативные умения, сензитивность и др.

Рассматривая конфликтологическую компетентность с системных позиций сегодня выделяют в ней гностический, конструктивный (регулятивный), коммуникативный, нормативный и рефлексивно-статусный компоненты. В свою очередь наличие определенных знаний и умений в области конфликтологии требует развития определенных личностно-профессиональных качеств, позволяющих применять с требуемой эффективностью данные знания и умения для управления конфликтом. Конфликтологическая компетентность связана с социально-перцептивной, аутопсихической, психолого-педагогической, административно-правовой. Развитие каждого из отмеченных видов компетентности приводит к развитию конфликтологической компетентности.

Конфликтологическая культура личности – это качество личности, проявляющееся в способности решать проблемы и преодолевать противоречия конструктивными способами. В отличие от конфликтологической компетентности, которая предполагает преимущественно знание и умение управлять конфликтами – это может делаться без внутреннего принятия данных умений, конфликтологическая культура предполагает перестройку ценностно-смысловой сферы личности и включает особую систему ценностей, смыслов, мотивов, убеждений, установок личности, таких как ценность отношений, установка на сотрудничество, интернальность, их рефлексию и другие.

Содержание конфликтологической культуры личности составляют: культура ценностно-смысловой сферы; культура мышления; культура чувств; коммуникативная культура; культура воображения; ощущение контекста.

Сегодня качество подготовки специалиста связывается в значительной мере с использованием эффективных технологий обучения, среди которых, наряду с проблемным, программированным, развивающим, личностно-ориентированным и др., особое место занимает контекстное обучение, развиваемое научной школой А. А. Вербицкого. В развитии конфликтологической культуры важная роль отводится осознанию контекста. В этой связи в процессе разработки курса «Управление конфликтами» мы уделяли особое внимание поиску и предоставлению учебного и фактического материала, позволяющего более дифференцированно подходить к использованию различных моделей поведения в конфликтной ситуации. Это, в частности, могут быть: контексты поведения оппонента в конфликтной ситуации; внешние контексты выбора стратегии поведения в конфликтной ситуации; внутренние контексты выбора стратегии поведения в конфликте; динамика (стадии) конфликта как контекст его управления.

Цель и задачи курса

Цель курса

Научить слушателей анализировать конфликт, понимать его и уметь управлять им, применяя эффективные поведенческие стратегии в профилактике и разрешении конфликтных ситуаций.

Задачи курса:

- Предоставить целостное системное представление о природе конфликтов и динамике их развития.
- Обучить навыкам диагностики причин конфликта и определения его структуры
- Предложить способы профилактики конфликтов
- Дать представление об эффективных стратегиях поведения в ходе конфликтного взаимодействия
- Развить умение сохранять самообладание и управлять эмоциональным напряжением в конфликтной ситуации
- Обучить методам и приемам осуществления функции посредника в переговорах конфликтующих сторон.

Структура курса

1. Введение в конфликтологию
2. Анализ межличностных конфликтов в деловом взаимодействии
3. Управление конфликтом
4. Участие третьей стороны в регулировании конфликта

Значки, изображенные ниже, помогут вам ориентироваться в тексте:



Чтение



Задания для самостоятельного/группового выполнения



Развиваемые навыки



Инструменты



Рекомендации

Введение в конфликтологию



РАЗВИВАЕМЫЕ НАВЫКИ

- умение определять основные причины и типологию конфликта;
- умение проводить анализ конфликтной ситуации

ИСТОЧНИКИ И ТИПОЛОГИЯ КОНФЛИКТОВ

Под **конфликтом** (лат. *conflictus* — столкновение) понимается столкновение сторон, имеющих противоположные цели, интересы, взгляды; серьезные разногласия, острый спор, приводящий к борьбе.

Конфликт — это различные виды противодействия и противоборства, в ходе которых каждая из сторон стремится преодолеть возникшие противоречия в целях, интересах, ценностях.

Конфликт порождается ситуацией, когда выявляется несовпадение позиций, мнений по какому-либо вопросу, противоположность целей (средств их достижения) в каких-то обстоятельствах. Толчком к развитию конфликта является инцидент: одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой. Инцидент может возникнуть как по инициативе субъектов конфликта (оппонентов), так и независимо от их воли и желания, вследствие объективных обстоятельств либо случайности.

Конфликт = конфликтная ситуация + инцидент

- **Конфликтная ситуация** – это такое взаимодействие партнеров, которое приводит к накоплению разногласий и создает почву для реального противоборства между ними.
- **Инцидент** – это конкретный эпизод взаимодействия, в котором происходит столкновение интересов или целей участников.

Конфликтная ситуация может передаваться и «по наследству», переходить к новым оппонентам.

Конфликт может быть **функциональным**, полезным для развития компании в целом, и **дисфункциональным**, снижающим производительность труда, личную удовлетворенность и затрудняющим сотрудничество между членами команды.

Положительные и отрицательные стороны конфликта

Деструктивные (отрицательные) функции конфликтов

- Большинство конфликтов оказывает выраженное негативное воздействие на психическое состояние его участников.
- Конфликт — это деструкция системы межличностных отношений, которые сложились между субъектами взаимодействия до его начала.
- Конфликты негативно отражаются на эффективности деятельности оппонентов. Участники конфликта обращают меньше внимания на качество работы.
- Конфликты зачастую отрицательно влияют на развитие личности. Они могут способствовать формированию у человека неверия в торжество справедливости, убежденности, что руководитель всегда прав.
- Конфликт неизбежно сопровождается нарушением системы коммуникаций, взаимосвязей в коллективе, организации.

- Частые конфликты ослабляют ценностно-ориентационное единство группы, ведут к снижению групповой сплоченности.

Конструктивные (положительные) функции конфликтов

- Конфликт высвечивает «узкие места», нерешенные проблемы.
- Конфликт позволяет более глубоко оценить индивидуально-психологические особенности людей, участвующих в нем.
- Конфликт позволяет ослабить психическую напряженность, являющуюся реакцией участников на конфликтную ситуацию.
- Конфликтное взаимодействие приводит к последующему снижению интенсивности отрицательных эмоций.
- Конфликт служит источником развития личности, межличностных отношений.
- Конфликт может улучшить качество индивидуальной деятельности.
- Конфликт может выступать инструментом превентивного пресечения недобросовестного поведения.
- Конфликт часто улучшает эффективность совместной деятельности коллектива.
- Конфликт зондирует общественное мнение, коллективные настроения, социальные установки.

Источники возникновения конфликтов

Причины конфликтов

Организационно- управленческие

Несогласованность и противоречивость целей группы и отдельных личностей

Устарелость оргструктур, не четкое разграничение прав и обязанностей работников

Ограниченность ресурсов

Неодинаковые отношения менеджера к членам команды

Противоречия между функциональными обязанностями и профессиональными задачами

Личностные и социально- психологические

Различия в манере поведения и жизненном опыте, психологические особенности личности

Неопределенность перспектив роста

Недостаточность благожелательности со стороны менеджера

Недостаточный уровень профессионализма

Неблагоприятные физические условия

Типология конфликтов



Внутриличностный конфликт. Здесь участниками конфликта являются не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности, часто кажущиеся или являющиеся несовместимыми; потребности, мотивы, ценности, чувства и т.д.

Внутриличностные конфликты, связанные с работой в организации, могут принимать различные формы. Одна из наиболее распространенных — это ролевой конфликт, когда различные роли человека предъявляют к нему противоречивые требования. Часто внутриличностный конфликт есть результат того, что производственные требования не согласуются с личностными потребностями или ценностями. Например, будучи хорошим семьянином (роль отца, матери, мужа, жены и т.п.), человек должен вечера проводить дома, а положение руководителя может обязать его задержаться на работе. Причиной этого конфликта является рассогласование личных потребностей и требований производства.

Внутриличностный конфликт возникает также, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования. Например, начальник цеха дал мастеру указание выпустить определенное количество деталей, а технический руководитель, в то же самое время — произвести технический осмотр оборудования. Причиной этого конфликта является нарушение принципа единоначалия. Внутренние конфликты могут возникать на производстве вследствие перегруженности работой или, напротив, отсутствия работы при необходимости находиться на рабочем месте.

Межличностный конфликт. Самый распространенный. Межличностный конфликт может выражаться в столкновении личностей, когда люди с разными характерами и плохо совместимыми темпераментами просто не в состоянии наладить отношения друг с другом. Также он чаще всего возникает между людьми при распределении ограниченных ресурсов, производственных площадей, времени использования оборудования, рабочей силы, финансов и т.д. При этом каждый считает, что если ресурсы ограничены, то вышестоящее начальство должно выделить их именно ему, а не друго-

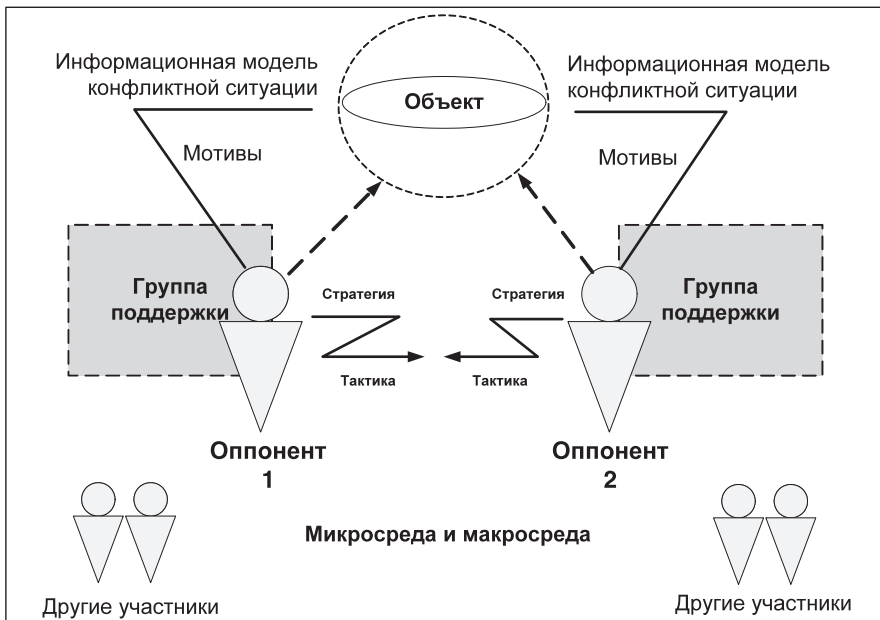
му. Конфликты возникают между руководителем и подчиненным, например, когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу.

Конфликт между личностью и группой. В каждой производственной группе установлены правила, нормы выработки. Случается, что какие-то из них вызывают неприятие у кого-либо из членов коллектива, что и порождает конфликт, т.е. позиции личности и позиции группы расходятся. Другой распространенный конфликт этого типа – конфликт между группой и руководителем. Наиболее тяжело такие конфликты протекают при авторитарном стиле руководства.

Межгрупповой конфликт. Он возникает между формальными и неформальными группами, и чаще всего из-за психических аспектов. Организация состоит из множества формальных и неформальных групп, между которыми могут возникать конфликты. Например, между руководством и исполнителями, между работниками различных подразделений, между неформальными группами внутри подразделений, между администрацией и профсоюзом.

По степени проявления конфликты бывают **скрытыми** и **открытыми**. Скрытые затрагивают, как правило, только двух человек, которые до определенного времени маскируют существование конфликта. Но как только у одного из них сдают нервы, скрытый конфликт превращается в открытый. Выделяют также **случайные**, **хронические** и **сознательно провоцируемые** конфликты. Часто к конфликтам приводят интриги. Под интригой понимается намеренное нечестное действие, выгодное инициатору, которое вынуждает других к определенным поступкам, чем коллективу наносится ущерб.

СТРУКТУРА КОНФЛИКТА



Конфликт представляет собой сложную взаимосвязанную систему и динамически развивающийся процесс. В каждом конфликте выделяются такие составляющие, как:

- **объект конфликта,**
- **оппоненты (его участники),**
- **цели и мотивы сторон**
- **позиции,**
- **условия протекания.**

Объект конфликта — это то противоречие, ради разрешения которого стороны вступили в противоборство; проблема, которая служит основой конфликта. Это материальная (ресурс), духовная (идея, норма, принцип и т.д.) или социальная (власть) ценность, к обладанию или использованию которой стремятся оба оппонента.

Характеристики объекта конфликта

- объект конфликта **вызывает интерес** взаимодействующих между собой сторон (обладать, использовать, контролировать, присвоить и т.д.);
- объекта конфликта **находится в дефиците**, т.е. его недостаточно для удовлетворения интересов обеих сторон.

Оппонентами или участниками конфликта называются все лица (частные, официальные, юридические), имеющие отношение к конфликту, его развитию и разрешению. Среди них выделяются основные участники, то есть главные противоборствующие лица, стороны, которые активно выступают друг против друга. Чаще всего их называют оппонентами (лат. *opponens* – возражающий).

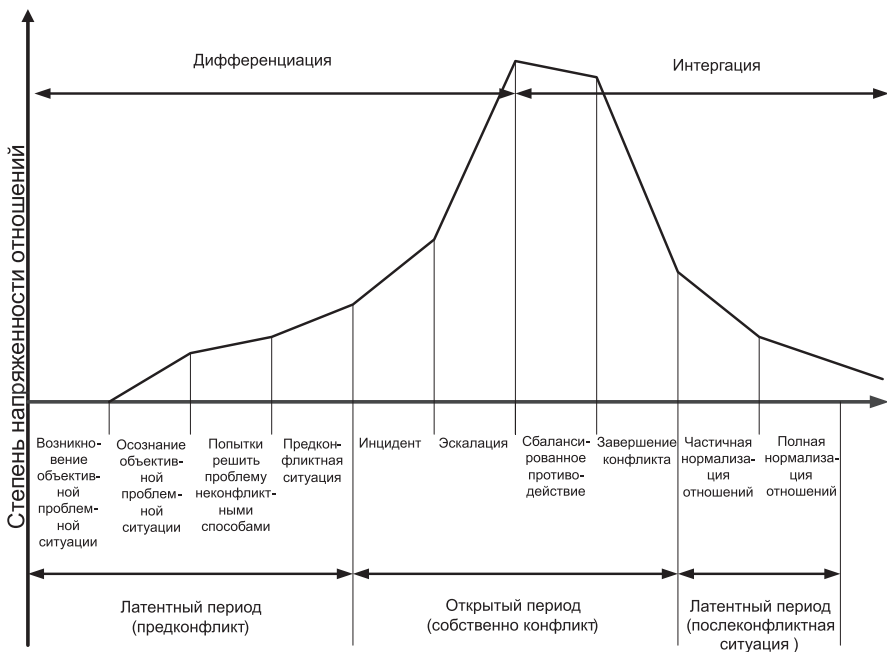
Цели сторон – притязание одной или обеих сторон на неделимость объекта, исключительное владение им или то, чего добиваются конфликтующие субъекты, предмет стремления оппонентов. Различают стратегические и тактические цели.

Мотивы сторон – побудительные причины, поводы к вступлению в конфликт. Нередко мотивы, которые декларируются участниками, не совпадают с действительными, не всегда осознаваемыми, а порой и скрываемыми. Поэтому различают мотивы явные и скрытые.

Позиции участников конфликта (применяемые ими стратегии и тактики) – это отношение оппонентов к конфликтной ситуации, проявляющееся в поведении и поступках.

Условия протекания конфликта – это микро- и макросреда, в которой развивается конфликт, социальное окружение его участников, существенно влияющее на понимание содержательной стороны конфликта, его целей и мотивов.

ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ КОНФЛИКТА



Конфликт, как и всякий процесс, имеет свои стадии развития. Выделяют **три основных стадии** развертывания конфликта: *предконфликтная, открытая и послеконфликтная*.

1. Предшествующие условия. Латентную (скрытую) стадию конфликта довольно сложно распознать, поскольку признаки конфликта могут быть скрыты, ненаблюдаемы. Ситуация воспринимается как конфликтная, когда сотрудники ощущают потенциальные разногласия, раздражение, злость, тревогу. Зачастую оценка ситуации как конфликтной связана с представлением одной стороны о том, что другая сторона станет препятствовать достижению целей, «нейтрализовывать» средства для достижения целей. Это порождает у сторон недоверие к друг другу. Эта стадия включает в себя следующие этапы:

- возникновение проблемной ситуации;
- осознание ее субъектами взаимодействия;
- попытки сторон разрешить эту ситуацию неконфликтными способами (убеждением, разъяснением, просьбами, информированием противостоящей стороны и т.д.);
- возникновение предконфликтной ситуации.

2. Стадия открытого конфликта. Это заявления, действия и реакции конфликтующих сторон. Эта стадия представляет собой собственно конфликт, конфликтное взаимодействие. Открытый конфликт может проявляться в виде незначительных разногласий и непонимания, открытого вызова, агрессивных угроз и ультиматумов. Открытая стадия включает следующие этапы:

- инцидент, первое столкновение сторон;
- эскалация;
- сбалансированное противодействие;
- завершение конфликта.

Последовательность этапа эскалации открытого периода конфликта:

- идет постепенное усиление участников конфликта за счет введения все более активных сил, накопления опыта борьбы;
- увеличивается количество проблемных ситуаций;
- повышается конфликтная активность участников, характер конфликта ужесточается, в конфликт вовлекаются новые силы;
- нарастает эмоциональная напряженность конфликтного взаимодействия;
- оппоненты переходят от аргументов к претензиям и личным выпадам;
- адекватное восприятие оппонента вытесняется доминирующим образом врага;
- затрагиваются более важные интересы другой стороны, происходит их поляризация;

- применяются насильственные и агрессивные действия;
- первоначальный предмет разногласий перестает играть какую-либо роль, конфликт становится независимым от вызвавших его причин;
- расширяются временные и пространственные границы конфликта.

3. Послеконфликтная стадия. Это частичная или полная нормализация отношений оппонентов, преодоления негативных оценок, установления доверия, налаживания продуктивного сотрудничества. Послеконфликтная ситуация может характеризоваться:

- разрешением,
- урегулированием,
- затуханием,
- устранением или перерастанием в другой конфликт.

Разрешение конфликта – это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению.

Разрешение конфликта предполагает активность обеих сторон по преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по устранению причин конфликта.

Для разрешения конфликта необходимо изменение самих оппонентов (или хотя бы одного из них), их позиций, которые они отстаивали в конфликте. Часто разрешение конфликта основывается на изменении отношения оппонентов к его объекту или друг к другу.

Урегулирование конфликта отличается от разрешения тем, что в устранении противоречия между оппонентами принимает участие третья сторона. Ее участие возможно как с согласия противоборствующих сторон, так и без их согласия. При завершении конфликта не всегда разрешается противоречие, лежащее в его основе.

Затухание конфликта — это временное прекращение противодействия при сохранении основных признаков конфликта: противоречия целиком не устранены, что способствует сохранению напряженных отношений. Конфликт переходит из «явной» формы в скрытую. Затухание конфликта обычно происходит в результате:

- истощения ресурсов обеих сторон, необходимых для борьбы;
- потери мотива к борьбе, снижения важности объекта конфликта;
- переориентации мотивации оппонентов (возникновение новых проблем, более значимых, чем борьба в конфликте).

Под устранением конфликта понимают такое воздействие на него, в результате которого ликвидируются основные структурные элементы конфликта. Устранение конфликта возможно с помощью следующих способов:

- изъятие из конфликта одного из оппонентов (перевод в другой отдел, филиал; увольнение с работы);
- исключение взаимодействия оппонентов на длительное время (отправка в командировку одного или обоих и т.п.);
- устранение объекта конфликта
- устранение дефицита объекта конфликта (у третьей стороны есть возможность обеспечить каждую из конфликтующих сторон объектом, к обладанию которым они стремились).

Перерастание в другой конфликт происходит, когда в отношениях сторон возникает новое, более значимое противоречие и происходит смена объекта конфликта.

Последствия конфликта: 80% производственных конфликтов имеют психологическую природу и переходят из производственной сферы в межличностные отношения; из-за них или в связи с ними теряется 15% рабочего времени, снижается производительность труда; ухудшается психологический климат в коллективе, исчезает атмосфера сотрудничества и взаимопомощи; возрастают

неудовлетворенность трудом и текучесть кадров; усиливается неоправданная конкуренция, наблюдается сокрытие информации; формируются представление о другой стороне как о «враге».

Фаза конфликта	Этап конфликта	Возможности разрешения конфликта (%)
Начальная фаза	<i>Возникновение и развитие конфликтной ситуации; осознание конфликтной ситуации...</i>	92%
Инцидент-Эскалация	<i>Начало открытого конфликтного взаимодействия</i>	46%
Пик конфликта	<i>Развитие открытого конфликта</i>	Менее 5%
Фаза спада	—	Около 20%

Управление конфликтом в деловом взаимодействии



РАЗВИВАЕМЫЕ НАВЫКИ

- умение предупреждать конфликт
- умение управлять конфликтной ситуацией
- умение применять различные методы предупреждения и разрешения конфликтов



ЧТЕНИЕ

Управление конфликтами — это деятельность, направленная на развитие конфликтного взаимодействия с целью

- снижения остроты,
- минимизации противоборства,
- разрешения конфликта.

Управление конфликтом предполагает его поэтапный анализ: установление сторон и участников конфликтной ситуации, выявление ее причин и условий, породивших его, оценку мотивов, предпосылок, источников, анализ целей всех его участников; локализации конфликта (не вспоминать старые обиды); владения информацией, внимательного выслушивания сторон; контроля собственного эмоционального поведения; нацеленности на то,

чтобы прийти к согласию путем поиска объединяющих, а не разъединяющих позиций; привлечении при необходимости авторитетных третьих лиц.

Этапы разрешения организационного конфликта

Можно выделить шесть основных этапов разрешения конфликта:

1. Аналитический этап
2. Прогнозирование вариантов или методов разрешения конфликта
3. Определение критериев разрешения конфликтов
4. Выполнение плана разрешения конфликта
5. Контроль выполнения
6. Анализ результатов

1. Аналитический этап предполагает сбор и оценку информации по следующим проблемам:

- объект конфликта (материальный, социальный или идеальный — делим или неделим; может ли быть изъят или заменен; какова его доступность для каждой из сторон);
- оппонент (общие данные о нем, его психологические особенности, отношения оппонента с руководством; возможности по усилению своего ранга; его цели, интересы, позиция; правовые и нравственные основы его требований; предыдущие действия в конфликте, допущенные ошибки; в чем интересы совпадают, а в чем — нет и др.);
- собственная позиция (цели, ценности, интересы, действия в конфликте; правовая и нравственная основы собственных требований, их аргументированность и доказательность; допущенные ошибки и возможность их признания перед оппонентом и др.);
- причины и непосредственный повод, приведшие к конфликту;

- социальная среда (ситуация в организации, социальной группе; какие задачи решает организация, оппонент, как конфликт влияет на них);
- кто и как поддерживает каждого из оппонентов; какова реакция руководства, общественности, подчиненных, если они есть у оппонентов; что им известно о конфликте);
- вторичная рефлексия (представление субъекта о том, как его оппонент воспринимает конфликтную ситуацию).

2. Прогнозирование вариантов разрешения конфликта.

Прогнозируются:

- наиболее благоприятное развитие событий;
- наименее благоприятное развитие событий;
- наиболее реальное развитие событий;
- как разрешится противоречие, если просто прекратить активные действия в конфликте.

3. Определение критериев разрешения конфликтов

Критерии разрешения конфликта должны признаваться обеими сторонами. К ним относят:

- правовые нормы;
- нравственные принципы;
- мнение авторитетных лиц;
- прецеденты решения аналогичных проблем в прошлом, традиции.

4. Выполнение плана разрешения конфликта

Действия по реализации намеченного плана проводят в соответствии с выбранным способом разрешения конфликта.

5. Контроль выполнения

Контроль выполнения предполагает наблюдение за выполнением плана. Контроль эффективности собственных действий предполагает критические ответы самому себе на вопросы: Зачем я это де-

лаю? Чего хочу добиться? Что затрудняет реализацию намеченного плана? Справедливы ли мои действия? Какие необходимо предпринять действия по устранению помех разрешения конфликта?

6. Анализ результатов

По завершении конфликта целесообразно:

- проанализировать ошибки собственного поведения;
- обобщить полученные знания и опыт решения проблемы;
- попытаться нормализовать отношения с недавним оппонентом;
- снять дискомфорт (если он возник) в отношениях с окружающими; минимизировать отрицательные последствия конфликта в собственных состоянии, деятельности и поведении.

КРИТЕРИИ И УСЛОВИЯ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Критерии разрешения конфликтов

Основными критериями разрешения конфликтов являются:

- удовлетворенность сторон результатами конфликта,
- прекращение противодействия,
- устранение травмирующих факторов,
- достижение цели одной из конфликтующих сторон,
- изменение позиции индивида,
- формирование навыка активного поведения индивида в аналогичных ситуациях в будущем.

Критериями конструктивного разрешения конфликта являются

- степень разрешения противоречия, лежащего в основе конфликта,
- победа в нем правого оппонента.

Условия конструктивного разрешения конфликтов

- Прекращение конфликтного взаимодействия;
- Поиск общих или близких по содержанию точек соприкосновения в целях, интересах оппонентов. Если стороны хотят разрешить конфликт, они должны сосредоточиться на интересах, а не на личности оппонента;
 - Снижение интенсивность негативных эмоций, переживаемых по отношению к оппоненту, смена восприятия оппонента как врага противника;
 - Уменьшение негативных эмоций противоположной стороны;
 - Объективное обсуждение проблемы, выяснение сути конфликта, умение сторон видеть главное способствуют успешному поиску решения противоречия;
 - Учет статусов (должностного положения) друг друга;
 - Выбор оптимальной стратегии разрешения, соответствующей данным обстоятельствам.

Основные факторы разрешения конфликтов

Успешность завершения конфликтов зависит от того, как конфликтующие стороны учитывают факторы, оказывающие влияние на этот процесс. К ним относятся следующие:

- время: наличие времени для обсуждения проблемы, выяснения позиций и интересов, выработки решений;
- третья сторона: участие в завершении конфликта нейтральных лиц (институтов), которые помогают оппонентам решить проблему;
- своевременность: стороны приступают к разрешению конфликта на ранних стадиях его развития;
- равновесие сил: если конфликтующие стороны имеют примерно равные возможностям (равные статусы, должностное положение и т.д.);

- культура: высокий уровень общей культуры оппонентов снижают вероятность насильственного развития конфликта.;
- единство ценностей: наличие согласия между конфликтующими сторонами по поводу того, что должно представлять собою приемлемое решение;
- опыт (пример): наличие опыта решения подобных проблем хотя бы у одного из оппонентов, а также знание примеров разрешения аналогичных конфликтов;
- отношения: хорошие отношения между оппонента конфликта способствуют более полному разрешению противоречий.



ИНСТРУМЕНТЫ

Один из методов управления конфликтами – это оценка различных параметров для предупреждения или управляемости конфликтом. Метод базируется на анализе ситуации на начальной фазе и оценке факторов, которые будут задействованы в конфликте.

Предупреждение конфликта

*Оценка стоимости конфликта =
цена участия в конфликте + цена выхода из конфликта*

Цена участия в конфликте складывается из суммы 3 величин:

- затрат энергии, времени и сил на конфликтную деятельность;
- ущерба, наносимого недружелюбными действиями другой стороны;
- потерь, связанных с ухудшением общей ситуации.

Цена выхода из конфликта определяется разностью между:

- утратами, с которыми сопряжен выход из конфликта (статуса, перспектив, каких-то приобретений, затрат на реорганизацию, нахождение новых возможностей и т.д.) и
- приобретениями, которые даст выход (освобождение сил для другого поля деятельности, открытие новых возможностей и т.д.).

Управление конфликтом

Факторы неуправляемости конфликта (по Л.Гринхелгу и Л.Крисбергу):

- одна или обе стороны могут желать продолжения конфликта;
- эмоциональные отношения сторон таковы, что конструктивное взаимодействие невозможно;
- конфликт есть верхушка айсберга, и его разрешение не имеет значительного влияния на глубокие антагонистические корни;
- участники рассматривают свои интересы как взаимоисключающие и воспринимают конфликт как борьбу;
- различия в восприятии сути конфликта связаны либо с изначальными расхождениями в ценностях сторон, либо с разной интерпретацией сути происходящего;

Факторы управляемости конфликта (по Р.Дарендорфу и М.Дойчу):

- признание участниками самого факта конфликта, признание существующих разногласий, а также права сторон на свои позиции;
- направленность работы с конфликтом на регулирование самих проявлений конфликта, предполагающее отказ от бесполезных попыток устранения причин;
- организация конфликтных групп с целью манифестации конфликта;

- согласие сторон относительно соблюдения определенных правил игры, что, собственно, и делает возможной эффективную коммуникацию между ними.

МЕТОД АНАЛИЗА МЕЖЛИЧНОСТНОГО КОНФЛИКТА

Следующий метод предупреждения и разрешения конфликтов строится на освоении общих целей. Конфликт и поведение сторон рассматриваются с точки зрения достижения общей цели.

	Совместимые цели	Несовместимые цели
<i>Совместимое поведение</i>	Партнерские отношения	Скрытый конфликт
<i>Несовместимое поведение</i>	Поверхностный конфликт	Открытый конфликт

СПОСОБЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ ДЕЛОВЫХ КОНФЛИКТОВ



ЧТЕНИЕ

Конфликтогены

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

Главную роль в возникновении конфликтов играют так называемые конфликтогены. Слово это означает «способствующие конфликту».

Конфликтогенами мы называем слова, действия (или воздействие), могущие привести к конфликту.

Слово «могущие» является здесь ключевым. Оно раскрывает причину опасности конфликтогена. То, что он не всегда приводит к конфликту, уменьшает нашу бдительность по отношению к нему.

Коварную суть конфликтогенов можно объяснить тем, что мы гораздо более чувствительны к словам других, нежели к тому, что говорим сами. Эта особая чувствительность относительно обращенных к нам слов происходит от желания защитить себя, свое достоинство от возможного посягательства. Но мы не так бдительны, когда дело касается достоинства других, и поэтому не так строго следим за своими словами и действиями.

Правила бесконфликтного общения

Правило 1. Не употребляйте конфликтогены.

Правило 2. Не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген.

Не забывайте, что если не остановитесь сейчас, то позднее сделать это будет практически невозможно — так стремительно нарастает сила конфликтогенов!

Чтобы выполнить первое правило, поставьте себя на место собеседника: не обиделись бы Вы, услышав подобное? И допустите вероятность, что положение этого человека в чем-то уязвимее Вашего.

Способность ощутить чувства другого человека, понять его мысли называется *эмпатией*. Таким образом, мы пришли еще к одному правилу:

Правило 3. Проявляйте эмпатию к собеседнику. Существует понятие, противоположное понятию конфликтогена. Это благожелательные послы в адрес собеседника. Сюда относится все, что поднимает настроение человеку: похвала, комплимент, дружеская улыбка, внимание, интерес к личности, сочувствие, уважительное отношение и т.д.

Правило 4. Делайте как можно больше благожелательных посылов.

Конфликтогены настраивают нас на борьбу, поэтому сопровождаются выделением в кровь адреналина, придающего нашему поведению агрессивность. Сильные конфликтогены, вызывающие гнев, ярость, сопровождаются выделением норадреналина.

И наоборот, благожелательные послы настраивают нас на комфортное, бесконфликтное общение, они сопровождаются выделением так называемых «гормонов удовольствия» — эндорфинов.

Каждый из нас нуждается в положительных эмоциях, поэтому человек, одаривающий благожелательными послы, становится желанным собеседником.

Типы конфликтогенов

Два первых правила бесконфликтного общения легче выполнить, когда знаешь, что может послужить конфликтогеном. Этому способствует их классификация.

Большинство конфликтогенов можно отнести к одному из трех типов:

- 1) стремление к превосходству;**
- 2) проявления агрессивности;**
- 3) проявления эгоизма.**

Общим для всех этих типов является то, что конфликтогены представляют собой проявления, направленные на решение психологических проблем или на достижение каких-то целей (психологических или прагматических).

Стремление к превосходству

• **Прямые проявления превосходства (приказания, критика, обвинение, угроза, издевка, сарказм)** *Приказы:* «Прекрати меня злить!», «Замолчи!», «Прекрати плакать!». Конфликт может быть разрешен, если партнеры в общении демонстрируют равенство или уважение. Человек, отдающий приказы, тем самым демонстрирует превос-

ходство, право распоряжаться, что вызывает чувство протеста и желание оспорить приказ. *Ирония, язвительность*: «Ну, ты у меня и герой!», «Ты просто писаная красавица». В ситуации конфликта ирония и язвительность могут обидеть партнера, будут восприниматься как оскорбление.

- **Снисходительное отношение**, то есть проявление превосходства, но с оттенком доброжелательности: «Не обижай тесь», «Успокойтесь», «Как можно этого не знать?», «Неужели Вы не понимаете?», «Вам ведь русским языком сказано», «Вы умный человек, а поступаете...». Одним словом – забвение из вестной мудрости: «Если ты умнее других, то никому не говори об этом». Конфликтогеном является и снисходительный тон.

- **Хвастовство**, то есть восторженный рассказ о своих успехах, истинных или мнимых, вызывает раздражение, желание «поставить на место» хвастуна.

- **Категоричность, безапелляционность** – проявление из лишней уверенности в своей правоте, самоуверенности; предполагает свое превосходство и подчинение собеседника. Сюда относятся любые высказывания категоричным тоном, в частности такие, как «Я считаю», «Я уверен». Вместо них безопаснее употреблять высказывания, отличающиеся меньшим напором: «Я думаю», «Мне кажется», «У меня сложилось впечатление, что...».

Конфликтогенами данного вида являются и **обобщения, глобальные выводы из единичных случаев** или безапелляционные фразы типа: «Меня никто не ценит», «Все начальники – самодуры», «Ничего хорошего в жизни я не видела» «Все мужчины – подлецы», «Все женщины обманщицы», «Все воруют», «...и закончим этот разговор» и т.п. Сильные эмоции заставляют человека делать поспешные выводы. Подобные обобщения чаще всего неверны.

- **Навязывание своих советов**. *Советы*: «Мой тебе совет, сделай, как я сказал», «Не советую тебе меня злить» и др. Есть правило: давай совет лишь тогда, когда тебя об этом просят, в других случаях совет вызывает у партнера чувство протеста. Советующий, по существу, занимает позицию превосходства.

- **Перебивание собеседника, повышение голоса или когда один поправляет другого.** Тем самым показывается, что его мысли более ценны, чем мысли других, именно его надо слушать.

Любопытен сюжет, связанный с Эйнштейном. Ученый имел маленькую записную книжечку, в которую записывал пришедшие в голову мысли. «Почему она у Вас такая маленькая?» — спросили его.

«Потому, — ответил выдающийся ученый, — что хорошие мысли приходят очень редко». Неплохая подсказка любителям навязывать свою точку зрения: хорошие мысли бывают, может быть, и у них гораздо реже, чем они считают.

- **Негативные оценки и ярлыки (оскорбления):** «Ты все врешь!», «ты не можешь понять элементарного», «не твоего ума дело» и пр. Негативные оценочные высказывания провоцируют противодействие, желание партнера противостоять.

- **Вопросы (на которые не нужно отвечать или невозможно ответить):** «Что ты здесь делаешь?», «Кто ты такой?», «Ты в своем уме?». Любой вопрос предполагает ответ, но эти вопросы ответа не требуют, предполагается, что сам партнер поймет, как вы злы, обижены, волнуетесь. В ситуации конфликта партнер вряд ли захочет понять ваше состояние и, вероятнее всего, попытается прекратить разговор вопросами, например: «А твое какое дело?»

Нарушают отношения и осложняют ситуацию и настаивание на собственной правоте, упреки, выдвижение ультиматума. На эти и другие «барьеры общения» люди реагируют весьма эмоционально, и чаще всего эти эмоции носят негативный характер.

- **Утаивание информации.** Информация — это необходимый элемент жизнедеятельности. Отсутствие информации вызывает состояние тревоги. Информация может утаиваться по различным причинам, например, руководителем от подчиненных из благих побуждений, чтобы не расстраивать плохими новостями. Но природа не терпит пустоты, и возникший вакуум заполняется домыслами, слухами, сплетнями, которые бывают еще худшего свойства. Хотя гораздо опаснее, что возникает недоверие к сокрывшему информацию, ибо его действие вызвало состояние тревоги.

- **Нарушение этики, намеренные или непреднамеренные.** Воспользоваться чужой мыслью, но не сослаться на автора. Доставил неудобство (нечаянно толкнул, наступил на ногу и т.п.), но не извинился; не пригласил сесть; не поздоровался или поздоровался с одним и тем же несколько раз в течении дня. «Влез» без очереди, используя знакомого или свое начальственное положение.

- **Подшучивание.** Его объектом становится тот, кто почему-либо не может дать достойный отпор. Любителям насмешек не стоит забывать, что уже в древности порицался порок злого языка.

- **Обман или попытка обмана** есть средство добиться цели нечестным путем и является сильнейшим конфликтогеном

- **Перекалывание ответственности** на другого человека.

- **Напоминание** (возможно и непреднамеренное) о какой-то проигрышной для собеседника ситуации. Еще Тацит сказал «Благодеяния приятны только тогда, когда знаешь, что можешь за них отплатить; когда же они непомерны, то вместо благодарности воздаешь за них ненавистью». Не случайно религиозные заповеди призывают делать добро не для того чтобы получить благодарность, а для собственной души. Сделав добро другому, освободите его от необходимости быть обязанным Вам за сделанное, ибо, как сказал Ф.Шиллер: «Благодарность забывчивей всего».

- **Просьба одолжить деньги.** Отказ вызывает неприятное чувство у просящего. Но и удовлетворение просьбы нередко приводит к конфликту: отдают не всегда вовремя, приходится напоминать и т.д. Не зря родилась пословица: «Хочешь потерять друга – одолжи ему денег».

Источником перечисленных конфликтогенов может быть также и попытка самоутвердиться за счет позиции превосходства, проще говоря – за чужой счет. Отметим также, что объединяет их, кроме цели достижения превосходства, еще и метод: пристройка сверху, подчеркивание своего преимущества, посредством занятия доминирующей позиции. Все это – попытка манипулировать собеседником, то есть управлять им против его воли, достигая при этом собственных выгод – психологических и материальных.

Проявления агрессивности

В латинском языке слово «aggression» означает «нападение». Агрессия может проявляться как черта личности и ситуативно, как реакция на сложившиеся обстоятельства.

• **Природная агрессивность**

Некоторым людям действительно присуща природная агрессивность.

Однако, к счастью, людей агрессивных от природы меньшинство. У подавляющего большинства природная агрессивность в норме, а проявляется лишь ситуативная агрессивность.

Известны также возрастные проявления агрессивности, например, у подростков: драки («двор на двор»), вызывающее поведение дома, в школе, на улице. Здесь и попытка самоутверждения, и выражение протеста против своего «неравноправного», зависимого от других (взрослых) положения.

Свою природную агрессивность каждый может определить по соответствующим тестам на агрессивность.

Человек с *повышенной агрессивностью* конфликтен, является «ходячим конфликтогеном», поскольку вплескивает накопившееся раздражение на окружающих. Другими словами, он разрешает свои внутренние проблемы за счет окружающих. В этом смысле он является как бы «вампиром», поглощающим положительную энергию (и эмоции) окружающих.

Человек с агрессивностью *ниже средней* рискует добиться в жизни намного меньше, нежели он достоин.

Полное отсутствие агрессивности граничит с апатией или с бесхарактерностью, ибо означает отказ от борьбы.

• **Ситуативная агрессивность**

Возникает как ответ на внутренние конфликты, вызванные сложившимися обстоятельствами. Это могут быть неприятности (личные или по работе), плохое настроение и самочувствие, также ответная реакция на полученный конфликтоген.

В психологии это состояние называется **фрустрация**. Оно возникает вследствие реальной или воображаемой помехи препятствующей достижению цели. Защитные реакции при фрустрации проявляются в агрессивности. Фрустрация нередко становится причиной неврозов.

Поскольку агрессивность является разрушительной для человеческих отношений и тесно связана с фрустрацией, то необходимо избавляться от пагубных последствий агрессивности.

Следует отметить, что конфликтогены типа «стремление к превосходству» и «проявление эгоизма» можно также отнести к некоей форме агрессии – скрытой агрессии. Ибо они представляют собой посягательство, хоть и завуалированное, на достоинство человека, его интересы.

В силу эскалации конфликтогенов скрытая агрессия получает отпор в виде явной, более сильной агрессии.

Проявление эгоизма

Корнем слова «эгоизм» является латинское «ego», обозначающее «я».

Все проявления эгоизма являются конфликтогенами, ибо эгоист добивается чего-то для себя (обычно за счет других), и эта несправедливость, конечно, служит почвой для конфликтов.

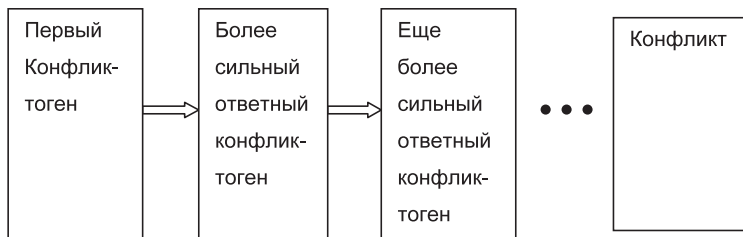
Эгоизм – это ценностная ориентация человека, характеризующаяся преобладанием своекорыстных потребностей безотносительно к интересам других людей, Проявления эгоизма заключаются в отношении к другому человеку как к объекту и средству достижения своекорыстных целей.

Развитие эгоизма и превращение его в доминирующую направленность личности объясняется серьезными дефектами воспитания. Завышенная самооценка и эгоцентризм личности закрепляются еще в детском возрасте, в результате чего в расчет принимаются лишь собственные интересы, потребности, переживания и пр. В зрелом возрасте подобная концентрация на собственном Я, себя-

любие и полное равнодушие к внутреннему миру других людей приводит к отчуждению. «Эгоизм ненавистен – говорил Паскаль, – и те, которые не подавляют его, а только прикрывают, всегда достойны ненависти».

На конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным среди всех возможных

Основное правило эффективного общения — это открытое выражение желаний и чувств, уважение к желаниям и чувствам партнера.



УПРАВЛЕНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНЫМ СОСТОЯНИЕМ



РЕКОМЕНДАЦИИ

Понимание и владение чувствами

Техника выражения своих чувств

- **Опишите свои чувства как можно точнее:** «Я разозлился на других»
- **Определите их причину:** «моя злость обычно возникает от обиды, что я был прав, а меня игнорировали»

- **Привяжите к ситуации:** «я разозлился, потому что ошибки теперь необходимо исправлять мне»
- **Признайте свою ответственность:** «чувство злости возникло у меня, после того как я узнал о ситуации с ошибками, но при этом никто не хотел меня разозлить этими ошибками»

Техника «Я» утверждения

1. Опишите ситуацию и ее воздействие на Вас	<i>«Вы начинаете повышать голос»</i>
2. Выразите свои чувства и интересы	<i>«Мне это неприятно и неловко»</i>
3. Укажите последствия для вас обоих	<i>«Если будет так продолжаться, мы дойдем до крика»</i>
4. Заключите выводом или предложением	<i>«Я предлагаю взять взаимное обязательство воздерживаться от эмоционального давления»</i>



ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО/ ГРУППОВОГО ВЫПОЛНЕНИЯ

Индивидуальная работа «Осознавание и понимание чувств в конфликтной ситуации».

Проанализируйте свои внутренние чувства, а также внешнее поведение. Выберите 2 конкретные эмоциональные конфликтные ситуации, случившиеся совсем недавно (например, на прошлой неделе). Постарайтесь выбрать разные по содержанию случаи. Это

могут быть такие ситуации, которые фактически завершились, но вы продолжаете эмоционально переживать. Затем заполните таблицу.

		Ситуация 1	Ситуация 2
1	Что я чувствую?		
2	Как язык моего тела или невербальные сигналы подсказывают о моем эмоциональном состоянии?		
3	Выражают ли мои реакции и поведение то, что я действительно чувствую?		
4	Не проигнорировал/а ли я сигналы о том, как будет уместно себя повести?		
5	Какими могли бы быть результаты, если бы я реагировал/а по-другому?		

Упражнение «Другая точка зрения»

Взглянуть с другой точки зрения — значит поставить себя на место другого человека и представить, как бы этот человек думал и чувствовал себя. Таким способом вы можете прийти к пониманию причин и последствий тех чувств, которые испытывают окружающие. Таким образом, вы ощущаете эмоциональный мир других людей.

Практиковать взгляд с другой точки зрения можно, представляя, что вы — это не вы. Обратите внимание на человека, сильно отличающегося от вас, или такого, который придерживается дру-

гой точки зрения. В уме поставьте себя на место этого человека и работайте над тем, чтобы понять его или ее точку зрения, мотивацию, мысли и чувства. Ответьте на приведенные ниже вопросы, как ответил бы, по вашему мнению, этот человек:

- Какая информация или впечатления повлияли на «мою» точку зрения и «мои» эмоции?
- Как «мой» образ мышления и чувства влияют на «мое» поведение?
- Как «я» обычно реагирую, когда сталкиваюсь с эмоциональной ситуацией и почему?
- Как «я» хочу, чтобы другие реагировали, когда нахожусь в эмоциональной ситуации?



ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО/ ГРУППОВОГО ВЫПОЛНЕНИЯ

Техники снятия эмоционального напряжения

Техники, связанные с управлением дыханием

Управление дыханием — это эффективное средство влияния на тонус мышц и эмоциональные центры мозга. Медленное и глубокое дыхание (с участием мышц живота) понижает возбудимость нервных центров, способствует мышечному расслаблению, то есть релаксации. Частое (грудное) дыхание, наоборот, обеспечивает высокий уровень активности организма, поддерживает нервно-психическую напряженность.

Техника 1

Поскольку в ситуации раздражения, гнева мы забываем делать нормальный выдох,

- глубоко выдохните;
- задержите дыхание так долго, как сможете;

- сделайте несколько глубоких вдохов;
- снова задержите дыхание.

Техника 2

Сидя или стоя постарайтесь, по возможности, расслабить мышцы тела и сосредоточьте внимание на дыхании.

- на счет 1-2-3-4 делайте медленный глубокий вдох (при этом живот выпячивается вперед, а грудная клетка неподвижна);
- на следующие четыре счета проводится задержка дыхания;
- затем плавный выдох на счет 1-2-3-4-5-6;
- снова задержка перед следующим вдохом на счет 1-2-3-4.

Уже через 3-5 минут такого дыхания вы заметите, что ваше состояние стало заметно спокойней и уравновешенней.

Техники, связанные с управлением тонусом мышц, движением

Под воздействием психических нагрузок возникают мышечные зажимы, напряжение. Умение их расслаблять позволяет снять нервно-психическую напряженность, быстро восстановить силы.

Техника 3

Поскольку добиться полноценного расслабления всех мышц сразу не удастся, нужно сосредоточить внимание на наиболее напряженных частях тела.

- сядьте удобно, закройте глаза;
- дышите глубоко и медленно;
- пройдитесь внутренним взором по всему вашему телу, начиная от макушки до кончиков пальцев ног (либо в обратной последовательности) и найдите места наибольшего напряжения (часто это бывают рот, губы, челюсти, шея, затылок, плечи, живот);
 - постарайтесь еще сильнее напрячь места зажимов (до дрожания мышц), делайте это на вдохе;
 - прочувствуйте это напряжение;

- резко сбросьте напряжение — делайте это на выдохе;
- сделайте так несколько раз.

В хорошо расслабленной мышце вы почувствуете появление тепла и приятной тяжести.

Техники, связанные с воздействием слова

Известно, что «слово может убить, слово может спасти». Словесное воздействие задействует сознательный механизм самовнушения, идет непосредственное воздействие на психофизиологические функции организма. Формулировки самовнушений строятся в виде простых и кратких утверждений, с позитивной направленностью (без частицы «не»).

Техника 4. Самоодобрение (самопоощрение)

Люди часто не получают положительной оценки своего поведения со стороны. Это, особенно в ситуациях повышенных нервно-психических нагрузок, — одна из причин увеличения нервозности, раздражения. Поэтому важно поощрять себя самим.

- В случае даже незначительных успехов целесообразно хвалить себя, мысленно говоря: «Молодец!», «Умница!», «Здорово получилось!»
- Находите возможность хвалить себя в течение рабочего дня не менее 3–5 раз.

Техника 5. Самоприказы

Самоприказ — это короткое, отрывистое распоряжение, сделанное самому себе.

Применяйте самоприказ, когда убеждены в том, что надо вести себя определенным образом, но испытываете трудности с выполнением.

«Разговаривать спокойно!», «Молчать, молчать!», — это помогает сдерживать эмоции, вести себя достойно, соблюдать требования этики и правила работы с клиентами.

- Сформулируйте самоприказ.
- Мысленно повторите его несколько раз. Если это возможно, повторите его вслух.

КОНФЛИКТНЫЕ ТИПЫ ЛИЧНОСТИ И СТРАТЕГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С НИМИ



ЧТЕНИЕ

Дженни Грехем Скотт (1991) считает, что у каждого человека в зависимости от жизненного опыта есть собственная классификация трудных в общении людей. Он приводит одну из классификаций, предложенную Робертом М. Бремсоном, в которую входят такие типы людей, как «агрессивисты», «жалобщики», «молчуны», «сверхпокладистые», «вечные пессимисты», «нерешительные» (стопоры) и др. Однако какой бы классификации мы ни придерживались, главное — выяснение особенностей партнера по общению и выбор в соответствии с этим стратегии и тактики при взаимодействии с ним.

Д. Скотт утверждает, что успех будет зависеть и от того, сумеете ли вы взять под контроль собственные эмоции и дать выход эмоциям партнера по общению: «Не принимайте на свой личный счет оскорбления, не попадите под влияние трудного человека».

Он же дает рекомендации по общению с конкретными «трудными» типами людей, однако мы должны иметь в виду, что в жизни скорее встречаются люди, обладающие набором особенностей нескольких типов. По этому нижеследующая классификация, предложенная автором, носит условный характер.

«**Паровой каток**». Люди этого типа считают, что все должны уступать им, они убеждены в собственной правоте. Главная угроза для них — подрыв их имиджа, поэтому они могут вести себя гру-

бо, бесцеремонно по причине того, что боятся ошибки, после которой произойдет подрыв их имиджа. Поэтому при общении с таким партнером, если предмет спора не очень для вас важен, лучше использовать такие способы выхода из конфликта, как уклонение или приспособление. Уступив такому челу веку в малом, вы можете ему успокоиться. Если же вы решили бороться за свои права, желательно дать («паровому катку» выпустить пар, снизить эмоциональное напряжение. Не перечьте ему в это время. А за тем спокойно и уверенно изложите свою точку зрения, ни в коем случае не критикуя его подход, иначе вместо конструктивного решения вы спровоцируете враждебное отношение к себе. Ярость, «парового катка» можно подавить только собственным спокойствием.

«Скрытый агрессор». Такие люди стремятся причинить нам неприятности с помощью закулисных махинаций. Причем они вполне убеждены в своей правоте, в том, что именно они выполняют роль тайного мстителя, что они восстанавливают справедливость. Иногда их поведение вызвано тем, что они не обладают властью, чтобы действовать открыто. При возникновении трудностей общения с подобным «оппонентом» при возможности лучше уклониться от общения с ним, но в случае необходимости взаимодействия желательно выявить конкретный факт причинения зла и сказать такому человеку, что вам известно, что именно он совершил то или иное действие против вас. Приведите ему доказательства, если он будет оспаривать ваши факты. Однако сохраняйте при этом спокойствие, не давайте ему повод для агрессивного нападения. После того как вы разоблачили его, попытайтесь определить скрытые причины подобного поведения. Если вы поймете их, то вам легче будет прийти к общему решению. Быть может, он считает вас конкурентом, стремится получить то, что вовсе не нужно для вас (например, должность, внеочередной отпуск).

«Разгневанный ребенок». Эти люди не злы по своей природе, но время от времени взрываются подобно детям, у которых плохое на-

строение. Как правило, также вспышки бывают спровоцированы ощущением беспомощности, испугом, что в настоящий момент у них «земля уходит из-под ног» и они теряют контроль над ситуацией. Будь то родитель, который кричит на сына-подростка, или начальник, топающий ногами на подчиненного, причина вспышки может быть одна и та же: разгневанный ребенок» боится потерять авторитет, власть, боится не справиться с ситуацией.

Если у вас нет возможности уклониться от контакта с таким человеком, то лучше всего в момент вспышки не перечить ему, дать накричаться, убедить его в том, что вы слушаете его. То есть он должен быть уверен, что по-прежнему контролирует ситуацию, это его успокоит. После вспышки он, скорее всего, будет ощущать дискомфорт, смущение, раскаяние, поэтому лучше всего не заостряйте внимание на случившемся, не напоминайте и не упрекайте его в содеянном. Переведите разговор решение проблемы, не настаивайте на извинении перед вами, а если извинения последовали без вашей просьбы, примите их тут же, без анализа случившегося. Помогая «разгневанному ребенку» вновь почувствовать себя спокойно, уверенно, вы тем самым приблизите обоих к моменту конструктивного решения проблемы.

«Жалобщик». «Жалобщики», как реалистичные, так и параноидальные (они жалуются на воображаемые обстоятельства), как правило, охвачены какой-либо идеей и обвиняют всех окружающих. Если «жалобщик» говорит вам о ком-то другом, можно либо поддакивать, либо возразить ему. Но лучше сначала просто его выслушать, причем совсем не обязательно соглашаться с тем, что он говорит. Может, единственное, что ему необходимо — быть выслушанным, и вы тем самым возвратите ему ощущение собственной значимости. Выслушав, используйте технику резюмирования: изложите кратко суть его жалобы, дайте ему понять, что вы услышали его слова. Затем лучше всего перевести разговор на другую тему. Если же он вновь и вновь будет возвращаться к теме своей жалобы,

спокойно и уважительно прервите его, переключите на решение проблемы, а не на ее описание. Можно спросить его: «Что бы вы хотели сделать в данной ситуации?» Скорее всего, У «жалобщика» нет готового рецепта, тогда вы спросите: «Чем Я могу вам помочь?» Если и тут ситуация не прояснится, попробуйте вместе с ним придумать, какой конкретный человек (или люди) может помочь в этой ситуации.

«Молчун». Причины скрытности таких людей могут быть самыми разными (враждебное отношение, плохое самочувствие, природная интровертированность и др.), и успех вашего общения будет зависеть оттого, известна ли вам эта причина. Лучше всего с целью выяснения этого задать «молчуну» несколько открытых вопросов (например: «Что выдумаете по этому поводу?»). Но не перегибайте палку: если вопросов будет слишком много, «молчун» еще больше может замкнуться, ибо ваш разговор будет похож на допрос. При этом необходимо учитывать и возможные природные особенности человека: если он обычно малоразговорчив и медленно действует, то вы, задав ему какой-либо вопрос, не торопите его с ответом, не подгоняйте (ему необходимо больше времени для ответа). Если этот человек заговорил с вами, не старайтесь тут же заполнять возможные в этом случае паузы в разговоре. Не торопите его, дайте обдумать и высказать ему все, что он хочет, в удобном для него темпе. В противном случае он вряд ли захочет продолжать общение с вами. Главное при взаимодействии с такими людьми — доброжелательное отношение к ним.

Соблюдайте чувство меры: если вы видите, что общение с вами тяготит «молчуна», не настаивайте, не вовлекайте его в разговор против его воли. Возможен вариант, когда вы, размышляя вслух, говорите о причине молчания партнера: «Мне кажется, что вы чем-то расстроены...». однако такой способ помогает далеко не всегда: если человеку неприятно то, что вы сказали, или вы ошиблись в своем предположении, он может прекратить общение вовсе.

«Сверхпокладистый». Когда такие люди встречаются нам, они кажутся приятными во всех отношениях: поддерживают любую нашу идею, всегда уступают в спорах, стараясь по нравиться всем окружающим. Но, как правило, их слова расходятся с делом: вы полагаетесь на такого человека, а он в ответственный момент подводит вас, не выполнив того, что обещал. Если вы вынуждены общаться с таким человеком, скажите ему, что для вас самое главное – правдивость. Пусть он обещает сделать для вас только то, что действительно в его силах. Объясните, что вы будете относиться к нему лучше не в том случае, когда он соглашается с вами во всем и обещает помочь во всем, а когда он будет говорить вам правду о том, что он думает и что делает. Однако этот человек должен видеть и с вашей стороны подобное поведение.

Безусловно, указанная типология носит лишь условный характер, и в жизни вряд ли мы встретим чистый тип «сверхпокладистого» человека, «скрытого агрессора» или «разгневанного ребенка» и т.п. Поэтому наша главная задача – распознать конфликтную личность, реагировать на ее поступки так, чтобы не усугублять конфликт, а попытаться прийти к конструктивному решению.



РЕКОМЕНДАЦИИ

Как же вести себя с трудной личностью?

Человеку приходится разрешать конфликты не только в деловой, но и в личностно-эмоциональной сфере. При их разрешении применяются различные методы, но поскольку в конфликтах, связанных с поведением личности, как правило, трудно выделить объект разногласий, т.е. отсутствует столкновение интересов, есть определенные рекомендации по контролю за собственным поведением.

- Необходимо иметь в виду, что у таких людей есть некоторые скрытые нужды, которые, как правило, связаны с прошлыми потерями и разочарованиями, и они удовлетворяют их таким образом. Например, сверхагрессивный человек своей агрессивностью пытается подавить малодушие и пугливость.
- Следует взять под контроль свои эмоции и дать выход эмоциям этого человека, если намерены продолжать с ним общаться.
- Не принимать на свой счет слова и поведение данного человека, зная, что для удовлетворения своих интересов трудный человек так ведет себя со всеми.
- При выборе подходящего стиля действия в конфликтной ситуации вам следует учитывать, к какому типу людей он относится.
- Если считаете необходимым продолжение общения с трудным человеком, вы должны настаивать на том, чтобы человек говорил правду, неважно какую. Вы должны убедить его в том, что ваше отношение к нему будет определяться тем, насколько он правдив с вами и насколько последовательно он будет поступать в дальнейшем, а не тем, что он будет во всем с вами соглашаться.

Способы регуляции деловых конфликтов



РЕКОМЕНДАЦИИ

К способам регулирования деловых конфликтов относятся такие, при которых используются коммуникативные техники, снижающие внутреннее напряжение конфликтующих.

Техника «симметричного ответа». По существу, данный метод является противоборством в конфликте и основан на применении против партнера его же средств поведения и общения. Так, если партнер реализует в конфликте определенные силовые тактики, демонстрация или применение этих же тактик может быть эффективной, для того чтобы он оценил аналитические и коммуникативные возможности своего противника.

Техника «нулевой реакции». В некоторых случаях, особенно с непредсказуемым и неуравновешенным партнером, эффективно не проявлять никакой ответной эмоциональной реакции, а подчеркнуто демонстрировать спокойствие и невозмутимость. Такое поведение может показать конфликтующему партнеру бесполезность его усилий и настроить его на обсуждение содержательного аспекта конфликта.

Техника «выявления скрытых контекстов». Часто атакующий партнер применяет разные средства давления и управления, предполагая, что его соперник психологически не готов к противостоянию. Для того чтобы показать свою готовность к отпору, достаточно показать свое понимание ситуации и действия партнера, а также четко и ясно проговорить свои намерения. Данная тактика может быть эффективной также в том случае, если между партнерами возникает непонимание, переоценка или недооценка возможностей друг друга. Нередко достаточно выяснить общие аспекты позиций, чтобы противоречия с обеих сторон были сняты.

Техника перерыва («выпустить пар»). Во многих случаях с конфликтным и вспыльчивым партнером имеет смысл формулировать такие фразы: «Когда вы успокоитесь, мы вернемся к обсуждению этой проблемы», «Я могу обсуждать эту проблему, но без крика», «Я подожду, пока вы сможете себя контролировать».

Техника коммуникативного перерыва в ходе деловых взаимодействий может быть эффективной после «вспышки» конфликта,

когда участники конфликтной ситуации находятся в разгоряченном и «взрывоопасном» состоянии. Если руководитель продолжает обсуждение проблемных моментов конфликта, через какое-то время может возникнуть опасность полного разрыва отношений. Поэтому откладывание сложного обсуждения на приемлемый временной период, с тем чтобы люди успокоились и стали способными к разумному принятию решений, может быть очень эффективным.

Техника удержания своей цели (по формуле «Каждую минуту помни о своей цели»). В ситуации конфликта агрессивный партнер нередко направляет свои действия на то, чтобы его соперник испугался, потерял уверенность в себе и, как следствие, отказался от своих целей. Именно поэтому важно отстаивать свои цели, используя слабые стороны противника и условия ситуации.

Техника «заезженной пластинки». В ряде случаев партнер либо реально не понимает позицию своего соперника, либо внешне демонстрирует непонимание с целью психологического давления. В этих случаях рекомендуется постоянно проговаривать свою позицию, что бы показать серьезность и устойчивость своих намерений.

Метод отказа от второстепенных деталей с целью сохранения главного. С сильным соперником рекомендуется применять комбинированную тактику компромисса по отношению к второстепенным моментам и противоборства и настойчивого отстаивания важных, ключевых аспектов своей позиции.

Коммуникативный прием сглаживания проявляется в том, что руководитель стремится не попадать в напряженную ситуацию конфликта, придерживаясь следующих позиций: «Конфликт может отрицательно сказаться на эффективности общей работы» или «Надо уметь работать без конфликтов». В случае сглаживания конфликта

руководитель или подчиненный стараются выступить миротворцами, декларируя следующие принципы: «Мы все выполняем общую работу», «Это не имеет большого значения», «Давайте не ссориться», «Будем стремиться к конструктивным взаимодействиям».

При высокой эффективности метода сглаживания все же в практике управленческой деятельности замечено, что бесконфликтные взаимодействия невозможны. Задача не в том, чтобы избегать конфликтов, а чтобы конфликтовать конструктивно, улучшая взаимопонимание и повышая результативность труда. Сглаживание конфликтной ситуации на какое-то время может быть эффективным, однако затем может последовать мощный взрыв напряженности и раздражения. Подавленный, не выявленный и психологически или содержательно не проработанный конфликт вспыхивает и развивается еще более интенсивно. Довольно часто отрегулировать такой конфликт чрезвычайно трудно.

Техники реагирования на критику



ЧТЕНИЕ

Что нужно сделать, прежде чем критиковать?

- Определить цели критики. (Критика — не самоцель, а средство улучшения жизни.)
- Точно знать, что произошло и каковы последствия плохого выполнения работы.
- Изложить свое понимание того, что будете критиковать.
- Знать, как обычно реагирует на критику критикуемый, и в соответствии с этим выбирать форму критики.
- Для критического анализа не должно быть закрытых зон и неприкосновенных лиц.
- Выслушать позицию критикуемого до конца.

Структура конструктивной критики:

- Указание на суть недостатков, тормозящих работу.
- Анализ условий, которые способствовали сбою в работе.
- Выяснение психологических причин, приведших человека к тому, что он допустил промахи в работе.
- Квалификация самого недостатка по критериям: повторяемости, значимости, последствиям.
- Прогнозирование последствий, вытекающих из критикуемого события (для коллектива, для критикуемого и т.д.).
- Сочетание оценки с ответственностью за ошибки.
- Конкретные предложения о путях, сроках и ресурсах для ликвидации недостатков.



РЕКОМЕНДАЦИИ

Как реагировать на критику

- **Не игнорируйте замечания в свой адрес.**

Любая попытка сменить тему уже назревшего малоприятного разговора или второпях закончить его будет расценена собеседником как нежелание выслушивать критику. Тот, кто выражает недовольство, надеется, что его мнение будет учтено. Нежелание руководителя выслушать означает, что проблема останется неразрешенной и даже усугубится, поскольку напряженность в отношениях будет лишь нарастать.

- **Не стремитесь сразу же отрицать услышанное**

Полное отрицание критики — это своего рода неудачная защитная реакция на замечания. Столь же непродуктивный способ, как и намерение избежать неприятного разговора. Собеседник тут же почувствует, как лавина непонимания накрывает его доводы. Ничего, кроме раздражения, это у него не вызовет.

- **Не оправдывайтесь, ссылаясь на обстоятельства или разъясняя детали**

Извинительная позиция — не самая выигрышная для руководителя. Любая попытка оправдаться будет расцениваться подчиненным как нежелание воспринять его аргументы. Сохраняется опасность того, что даже непринципиальные разногласия могут обострить отношения и спровоцировать конфликт.

- **Не отвечайте критикой на критику**

Возможно, подчиненный давно вызывает у вас недовольство. А тут такая возможность выплеснуть накопившееся раздражение. Не удержитесь — минутное удовлетворение, безусловно, получите. Но дальнейшие отношения могут серьезно пострадать. К тому же, следуя принципу «око за око», наверняка не удастся спокойно обсудить проблему, найти приемлемое решение.

- **Выясните детали недовольства**

Критикующий нередко прибегает к общим фразам, затрудняется сформулировать, чем именно недоволен. Уточните. Не исключено, что вы получите важную дополнительную информацию. Выяснение подробностей в таком случае можно расценивать и как шаг на пути к взаимопониманию. Кроме того, обсуждение деталей поможет перевести разговор в мирное русло, снять напряжение, свойственное первым минутам беседы подобного рода.

- **Согласитесь с обоснованными претензиями**

Если убедились, что для критики действительно есть основания, стоит признать ее справедливой. Репутация руководителя при этом несколько не пострадает. Напротив, ваш собеседник поймет, что к его аргументам отнеслись с уважением. А вы можете объявить, что намерены предпринять, или почему не собираетесь поступать иначе.

- **Поинтересуйтесь другими пожеланиями собеседника**

Это еще один способ продемонстрировать внимание к подчиненному, перевести разговор в конструктивное русло. Отвечая на такой вопрос, сотрудник чаще всего и формулирует истинную причину претензии. А руководителю удается узнать значительно боль-

ше, чем первоначально собирался сообщить работник. В любом случае разговор получается доверительным, благотворно влияет на качество деловых отношений.

• **Подтвердите, что критикующий, также как и вы, вправе остаться при своем мнении**

Не исключено, что собеседник прав лишь отчасти, поскольку полностью не владеет ситуацией. Иногда замечания основываются на преждевременных выводах. К тому же собеседник может заблуждаться, а критикуемая им позиция является оптимальной.

• **Поблагодарите собеседника за состоявшийся разговор**

Сотрудник – критик действительно заслуживает искреннюю благодарность. Еще древние утверждали, что критика во много раз полезней похвалы. Конструктивные замечания позволяют своевременно обнаружить проблему или скорректировать свои действия. Никто не застрахован от ошибок. И как знать, быть может, сделанные выводы помогут избежать неверных решений впредь. Так что как минимум стоит порадоваться тому, что подчиненный отважился покритиковать вас или попытался выразить свое (противоположное вашему) мнение, которое послужило в итоге на пользу делу.

СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

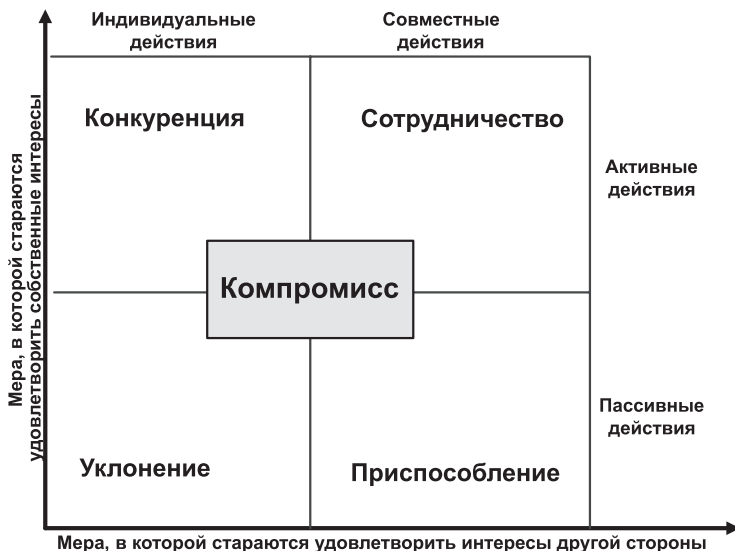


ЧТЕНИЕ

Стратегия – представляет собой основную линию поведения оппонента в конфликте. Следует иметь в виду, что разрешение конкретных конфликтов требует использования различных стилей поведения, поэтому важно владеть технологиями всех стратегий и, в зависимости от обстоятельств, применять наиболее предпочтительные.

Выделяют пять основных стратегий:

1. Соперничество (конкуренция)
2. Компромисс
3. Сотрудничество
4. Избегание
5. Приспособление.



Краткая характеристика основных стратегий поведения в конфликтных ситуациях

В чем заключается соперничество и когда применение этой стратегии уместно?

Соперничество (конкуренция) — это стратегия открытой борьбы за свои интересы, навязывания другой стороне собственной точки зрения, выгодного для себя решения в ущерб позиции оппонента. Этот стиль считается эффективным в том случае, если исход конфликта очень важен для участника и он:

- обладает достаточной властью и авторитетом и ему представляется очевидным, что предлагаемое решение — наилучшее;
- чувствует, что у него нет иного выбора и ему нечего терять;
- должен принять непопулярное решение и у него достаточно полномочий для этого;
- взаимодействует с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

В чем заключается сотрудничество?

Сотрудничество — наиболее трудный из всех стилей, но вместе с тем наиболее эффективный при разрешении конфликтных ситуаций. Его преимущество в том, что стороны находят наиболее приемлемое решение, превращающее их из оппонентов в партнеров. Он означает поиск путей для вовлечения всех участников в процесс разрешения конфликтов и стремление к удовлетворению нужд всех.

Стратегию сотрудничества целесообразно использовать в следующих ситуациях:

- решение проблем очень важно для обеих сторон и никто не хочет полностью от него уклониться;
- 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 почве долгосрочных проектов);
- и вы, и другой человек осведомлены в проблеме и желания обеих сторон известны;
- вы и ваш оппонент хотите поставить на обсуждение некоторые идеи и потрудиться над выработкой решения;
- вы оба способны изложить суть своих интересов и выслушать друг друга;
- обе вовлеченные в конфликт стороны обладают равной властью или хотят игнорировать разницу в положении для того, чтобы на равных искать решения проблемы;

- каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений, однако необходимо найти общее решение.

Что такое компромисс?

Компромисс — это стратегия урегулирования разногласий через взаимные уступки. Суть данной стратегии заключается в том, что стороны частично выполняют свои желания, а частично — желания оппонента. Компромисс нередко является удачным отступлением или последней возможностью прийти к какому-либо решению.

Стратегия компромисса является самой эффективной, если:

- обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;
- вы хотите получить решение быстро, потому что у вас нет времени или потому что это более экономичный и эффективный путь;
- вас может устроить временное решение;
- вы можете воспользоваться кратковременной выгодой;
- другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;
- удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение, и вы можете несколько изменить поставленную вначале цель;
- компромисс позволяет вам сохранить взаимоотношения, и вы предпочитаете получить хоть что-то, чем все потерять.

Что такое уход от решения проблемы (избегание конфликта, уклонение)?

Стратегия **уклонения (избегания)** обычно реализуется, если:

- конфликт не затрагивает прямых интересов сторон или возникшая проблема не столь важна для сторон и у них нет нужды отстаивать свои права,

- одна из сторон ни с кем не сотрудничает для выработки решения и невовлеченность в него не отражается на развитии конфликта,
- либо сторона просто не желает тратить время и силы на решение проблемы.

Стиль уклонения обычно наиболее эффективен в приведенных ниже типичных ситуациях:

- напряженность слишком велика, и вы ощущаете необходимость ослабления накала;
- исход не очень важен для вас, и вы считаете, что решение настолько тривиально, что не стоит тратить на него силы;
- вы знаете, что не можете или даже не хотите решить конфликт в свою пользу;
- вы хотите выиграть время, может быть, для того, чтобы получить дополнительную информацию или чтобы заручиться чьей-либо поддержкой;
- ситуация очень сложна, и вы чувствуете, что разрешение конфликта потребует слишком многого от вас;
- у вас мало власти для решения проблемы или для ее решения желательным для вас способом;
- вы чувствуете, что у других больше шансов решить эту проблему;
- считаете, что решать проблему немедленно опасно, так как открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию;
- считаете, что подчиненные могут сами урегулировать конфликт;
- считаете, что в конфликте участвуют трудные с точки зрения общения люди – грубияны, жалобщики, нытики и т.п.

Что такое приспособление?

Приспособление – стратегия сглаживания противоречий за счет собственных интересов. Человек жертвует своими интересами в пользу оппонента, уступая ему и жалея его.

Способы регулирования конфликтов

№	Стиль	Сущность стратегии	Условия эффективного применения	Недостатки
1.	Соревнование	Стремление добиться своего в ущерб другому	Исход очень важен. Обладание определенной властью. Необходимость срочного решения.	При поражении – неудовлетворенность; при победе – чувство вины; испорченные отношения.
2.	Уклонение	Уход от ответственности за решения	Исход не очень важен. Отсутствие власти. Сохранение покоя. Желание выиграть время.	Переход конфликта в скрытую форму.
3.	Приспособление	Сглаживание разногласий за счет собственных интересов	Предмет разногласия более важен для другого. Желание сохранить мир. Правда на другой стороне. Отсутствие власти.	Вы уступили. Решение откладывается
4.	Компромисс	Поиск решений за счет взаимных уступок	Одинаковая власть. Взаимоисключающие интересы. Нет резерва времени. Другие стили неэффективны.	Получение только половины ожидаемого. Причины конфликта полностью не устранены.
5.	Согрудничество	Поиск решения, удовлетворяющего всех участников	Есть время. Решение важно обеим сторонам. Четкое понимание точки зрения другого. Желание сохранить отношения.	Временные и энергетические затраты. Негарантированность успеха.

Стратегия приспособления может быть применима в следующих наиболее характерных ситуациях:

- важнейшая задача – восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- предмет разногласия не очень важен или одного из участников конфликта не особенно волнует случившееся;
- одна из сторон считает, что лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;
- одна из сторон осознает, что правда на ее стороне;
- одна из сторон чувствует, что у нее недостаточно власти или шансов победить;
- вы полагаете, что другой человек может извлечь из этой ситуации полезный урок, если вы уступите его желаниям, даже не соглашаясь с тем, что он делает, или считая, что он совершает ошибку.

ПЕРЕГОВОРЫ В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ



ЧТЕНИЕ

В любом коллективе иногда возникают «затяжные», хронические конфликты.

Если в первом случае конфликт был подавлен излишне авторитарными способами или его «замяли», а проблема осталась нерешенной, возникает опасность неоднократного повторения конфликта с постепенным его усилением. Со временем формируется специфический «конфликтный сценарий», когда при «запуске» того или иного, казалось бы, незначительного действия начинается раскручиваться конфликтный механизм, остановить который невозможно. И пока не реализуются все этапы конфликта, он не затихает. Для таких случаев хронических деловых конфликтов раз-

работана специальная переговорная техника, при помощи которой возможно конструктивное разрешение конфликтной ситуации.

Время регулирования конфликта. Регулирование конфликта при помощи данной переговорной техники должно проводиться после его окончания, примерно через 6-18 часов после того, как он «прогорел». Сразу же после конфликта проводить обсуждение является неэффективным, поскольку участники еще остаются во власти своих негативных эмоций и вместо разрешения проблемы можно заново повторить конфликтную ситуацию. Но и организация обсуждения через несколько дней или недель после конфликта также может не дать результата, потому что многие тонкости и нюансы имеющихся позиций будут утрачены или просто забыты. Для переговоров необходимо назначить время и место.



ИНСТРУМЕНТ

Правила ведения переговоров

Правило 1. Запрещается использовать силовые приемы (упреки, давление, шантаж, манипулирование).

Правило 2. Есть и еще одно условие. Участники встречи не должны приходить с готовым решением. Оно должно быть сформировано в ходе переговоров. При этом важно, что такое решение должно выступить «третьим вариантом».

Правило 3. После обозначения времени переговоров ни один из участников встречи не имеет права покинуть эту комнату раньше условленного времени.

Организация переговорного процесса. Начать переговоры необходимо с фраз приветствия, благодарности партнеру за его желание конструктивно урегулировать конфликт, выражения оптимизма («Все у нас получится») и изложения проблемы в открытой, объективной форме.

Открытые переговоры должны вестись до того момента, пока между участниками, находившимися ранее в состоянии «Я и ты против друг друга», не возникло состояние единства: «Мы вместе против проблемы».

Оформление «соглашения» начинается в момент коммуникативного, личностного и содержательного объединения партнеров по переговорам. На этой фазе необходимо выработать программу действий по предотвращению конфликта. При этом важно, чтобы содержание такой программы состояло из конкретных предложений, ответственность за реализацию которых берут на себя обе стороны.



РЕКОМЕНДАЦИИ

Существуют общие рекомендации по управлению конфликтами. Если их использовать, то процесс разрешения конфликтов будет протекать успешно и легко, как для руководителя, так и для подчиненного:

- вам надо знать, как развивается конфликт
- выясните скрытые и явные причины конфликта;
- не забывайте про интересы обеих сторон конфликта (в них ключ к решению проблемы);
 - делайте разграничение между участниками конфликта и возникшими проблемами;
 - будьте справедливы и непредвзяты к инициатору конфликта;
 - не расширяйте предмет конфликта;
 - осознавайте и контролируйте свои чувства;
 - учитывайте состояние и индивидуальные особенности участников конфликта;
- научитесь эффективно слушать.

ГРУППОВОЕ РЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ



ЧТЕНИЕ

Группа – относительно обособленное объединение определенного количества людей (двое и более), взаимодействующих, взаимозависимых и взаимовлияющих друг на друга для достижения конкретных целей, выполняющих разные обязанности, координирующих совместную деятельность и рассматривающих себя как часть единого целого

Нормы – общепринятые стандарты, правила индивидуального или группового поведения, сложившиеся в результате взаимодействия членов группы, принятые и выполняемые ими.

Групповые нормы выполняют функцию регулирования совместной деятельности членов группы. Они могут быть формализованы в определенных документах, положениях, процедурах и т.п. Вместе с тем большинство групповых норм носит неформальный характер.

Групповые нормы оказывают сильное влияние на поведение ее членов. Это обусловлено тем, что соблюдая нормы человек, может рассчитывать на принадлежность к группе, ее признание и поддержку. Они также помогают членам группы определить, какое поведение и какие результаты от них ожидаются.

Нормы оказывают влияние и на результаты деятельности организации. Они могут быть **положительными** и поощрять поведение людей в направлении достижения целей организации. **Отрицательные нормы**, наоборот, поощряют поведение, не способствующее достижению целей организации.

Коммуникация – обмен информацией между членами группы через посредство общей системы символов. Коммуникация может осуществляться вербальными и невербальными средствами.

Коммуникация в малой группе, помимо информативной, выполняет следующие функции:

1. формирование согласия;
2. обеспечение согласованных действий;
3. складывание особой культуры группы.

Важнейшей функцией коммуникации в малой группе выступает не просто изменение установок или поведения члена группы под влиянием внешних стимулов, но достижение определенной **степени согласия**. *Согласие есть формирование общей картины мира*. Это непрерывный процесс, который состоит из последовательного ряда взаимодействий. Когда возникает согласие, происходит взаимопроникновение картин мира, что позволяет каждому члену группы понимать точки зрения других.

В первую очередь, **правила коммуникативного поведения** в группе включают:

- взаимное признание статусов участников общения как коммуникантов и как членов группы;
- кроме того, принято публично оценивать достижения других (*Молодец! Хорошая идея!*);
- нужно уметь вовремя разрядить обстановку (*шутка, анекдот*);
- уметь выразить согласие с групповыми идеями, действиями и решениями (*Давайте сделаем так, я, например, могу испечь торт*); уметь предложить нужную информацию и идеи группе (*А почему бы нам не...;* обратное действие здесь деструктивно: *вопросы не по теме*);
- уметь оценить предложенные идеи и информацию (так, чтобы не обидеть: *Не вижу ничего плохого в том, чтобы... Замечательно, а не получится ли так, что...;*);
- следует призывать других высказать свое мнение и дать необходимую информацию (*ты у нас специалист по австралийским рок-группам, что ты думаешь о...;* это особенно важно для пары лидер — молчальник);

- нужно уметь интегрировать различные идеи и информацию (такова институционализированная роль у преподавателя, ведущего семинар; руководителя предприятия на 'пятиминутке' и т.п.);
- уметь предложить план совместных действий (*А почему бы нам не...*).



РЕКОМЕНДАЦИИ

Условия эффективного группового решения

- **лидер**, который организует и направляет деятельность группы, давая возможность высказаться всем членам группы, правильно и рационально оценивая мнения участников
- **члены группы** активно высказывают свои мнения и прислушиваются к мнению других
- **участники** умеют выслушать и учесть и противоположную точку зрения, критично оценивать свои ошибки и ошибки других
- **члены группы** заняты решением проблемы, а не выяснением отношений
- **члены группы** не боятся вступать в конфликт с другими участниками, отстаивая свою точку зрения, так как уверены в ее правильности.

РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В УПРАВЛЕНИИ КОНФЛИКТАМИ



ЧТЕНИЕ

- **Разъяснение требований.** Руководитель стремится как можно более четко сформулировать условия выполнения задания: что конкретно необходимо сделать, кто персонально является ответственным за работу. Такой способ регуляции конфликтов эффективен

в тех случаях, когда подчиненные обладают высокой квалификацией и большим опытом работы. Если же сотрудники не обладают необходимым уровнем профессионализма, данный способ регуляции конфликта может не дать результата.

- **Выдача задания.** Среди подчиненных — люди различного склада характера, неодинакового уровня знаний и опыта, имеющие разное отношение к работе и самому руководителю. При выдаче производственного задания необходимо учитывать эти моменты.

- **Система наказания и вознаграждения.** В сфере деловых взаимодействий особенно эффективны распоряжения и приказы руководителя о лишении премии провинившегося сотрудника. А в качестве награждения за успешную работу — благодарность, различные способы материального поощрения, повышение по службе. Руководитель должен обеспечивать условия, чтобы сотрудник получал адекватную оценку своего труда: поощрение и похвалу за успехи и конструктивную критику за ошибки и промахи.

- **Иерархия подчинения.** Регулирование конфликта в деловых взаимоотношениях может быть эффективным при использовании реальной власти, соответствующей должностному статусу руководителя. Подчиненные должны четко знать, чье распоряжение они выполняли и перед кем должны персонально отчитываться.

- **Принуждение** относится к властным мерам управления. Подчинение и принуждение эффективны в тех случаях, когда руководитель управляет сотрудниками, имеющими невысокий уровень квалификации и нарушающими дисциплину труда.

ПОДЛИННОЕ РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТА



ЧТЕНИЕ

Параметры подлинного разрешения конфликта

- **Завершенность** — разногласия в конфликте исчезли или перестали быть важными;

- **Приемлемость** – результат является приемлемым для всех сторон, а не только для одной или для элит;
- **Самодостаточность** – нет необходимости в санкциях третьей стороны для поддержания соглашения;
- **Удовлетворительность** – все стороны считают, что результат удовлетворяет их системе ценностей;
- **Бескомпромиссность** – никакие цели не были принесены в жертву в результате компромиссного решения;
- **Новаторство** – разрешение устанавливает новые, позитивные и легитимные отношения между сторонами;
- **Отсутствие принуждения (добровольность)** – соглашение было достигнуто без применения силы извне.



ИНСТРУМЕНТ

Модель разрешения конфликтов

- **Шаг 1.** Контролируем эмоции.
- **Шаг 2.** Устанавливаем основные правила переговоров.
- **Шаг 3.** Выясняем позиции друг друга.
- **Шаг 4.** Определяем скрытые нужды и интересы, точку зрения сторон.
- **Шаг 5.** Выдвигаем варианты решения конфликта.
- **Шаг 6.** Соглашаемся по наилучшим взаимовыгодным вариантам.

Формы завершения конфликта



Участие медиатора в регулировании конфликта



ЧТЕНИЕ

Оперативное самостоятельное вмешательство менеджера-медиатора в конфликт возможно в ситуациях, когда:

- происходит **опасная эскалация конфликтных событий**, существует непосредственная угроза применения насилия;
- одной из сторон интенсивно **применяется насилие**;
- менеджеру лично **невыгоден этот конфликт**;
- конфликт **отрицательно влияет на рабочую среду** (например, служебный конфликт негативно влияет на весь коллектив);
- стороны не пришли к согласию, а у менеджера **есть возможность удовлетворить интересы обеих сторон**.

Роли третьей стороны в конфликте

Третейский судья

- изучает проблему, выслушивает обе стороны;
- выносит вердикт, который не оспаривается оппонентами

Арбитр

- изучает конфликт, обсуждает его с участниками;
- выносит окончательное решение, которое обязательно для выполнения;

- стороны могут не согласиться с решением и обжаловать его в вышестоящих инстанциях

Посредник

- обеспечивает конструктивное обсуждение проблемы,
- окончательное решение остается за оппонентами

Помощник:

- участвует в регулировании конфликта с целью совершенствования процесса обсуждения проблемы, организации встреч и переговоров;
- не вмешивается в полемику по поводу содержания проблемы и принятия окончательного решения

Наблюдатель

- своим присутствием в зоне конфликта сдерживает стороны от нарушения ранее достигнутых договоренностей или от взаимной агрессии;
- создает условия для решения спорных вопросов путем переговоров.



РЕКОМЕНДАЦИИ

Основные этапы медиации

1. Знакомство с конфликтом и конфликтующими сторонами.

Медиатор изучает историю проблемы, требования оппонентов.

2. Работа с конфликтующими сторонами. Медиатор, возможно, несколько раз встречается с каждой из сторон с целью их подготовки к проведению совместных переговоров (уточняются требования, снимаются обвинения, смягчаются формулировки и т.д.).

3. Ведение переговоров. В ходе них медиатор выполняет ряд функций: ведущего, тренера, «толкача», педагога и т.д.

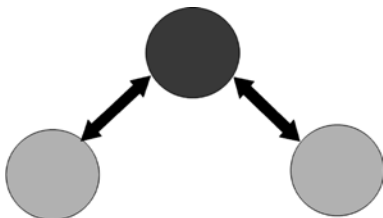


ИНСТРУМЕНТ

Тактики взаимодействия медиатора с оппонентами

Тактика поочередного выслушивания

Цель: применяется для уяснения ситуации и выслушивания предложений в период острого конфликта, когда разъединение сторон невозможно



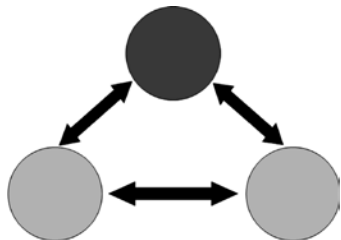
Челночная дипломатия

Цель: Медиатор разделяет конфликтующие стороны и постоянно курсирует между ними, согласуя различные аспекты соглашения. В результате обычно достигается компромисс.



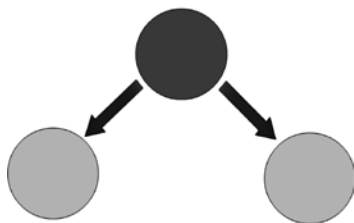
Сделка

Цель: Основной упор делается на принятие компромиссных решений. Специфика сделки в том, что посредник стремится больше времени вести переговоры с участием обеих сторон.



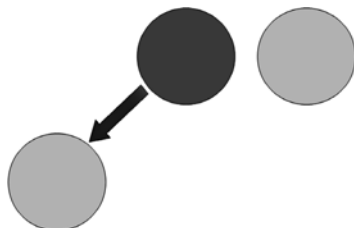
Директивное воздействие

Цель: Внимание сосредоточено на слабых моментах в позициях оппонентов, ошибочности их действий по отношению друг к другу, для того, чтобы склонить стороны к примирению.



Давление на одного оппонента

Цель: большую часть времени третья сторона посвящает работе с одним из участников, в беседах с которым доказывается ошибочность его позиции. В конечном итоге данный участник идет на уступки.



Приложение

ТЕСТ «УРОВЕНЬ АГРЕССИВНОСТИ»

Проверьте себя. Попробуйте выявить у себя агрессивные тенденции, отвечая «да» или «нет» на предлагаемые ниже суждения и ситуации.

1. Временами я неожиданно «взрываюсь» злостью, гневом.
2. Если я вижу, что мое раздражение или злость передается другим, то обычно тут же беру себя в руки.
3. Чтобы избавляться от накопившейся злости, я придумал себе особый ритуал: периодически колочу подушку, боксирую в стенку, бегаю вокруг дома и т.п.
4. На работе обычно сдерживаюсь, а дома бываю невыдержанным.
5. Иногда я понимаю, что вызываю у кого-либо злость, раздражение, но мне трудно изменить свое поведение или не хочу это делать.
6. Если мне хамят, я, как правило, сдерживаю себя от резкости.
7. Иногда я честно признаюсь себе: я плохой человек.
8. Стоит мне разозлиться, как я добиваюсь своего от окружающих.
9. Нередко я оказываюсь вовлеченным в какую-нибудь противоборствующую группировку.
10. Время от времени меня словно тянет поругаться с кем-нибудь.
11. Я часто расплачиваюсь за свою резкость или грубость.
12. Часто какой-нибудь пустяк выводит меня из себя.

13. Разозлившись, я могу ударить кого-либо (ребенка, партнера и т.п.).

14. Чувствуя прилив злости, я могу разрядиться на неодушевленных предметах (бью кулаком о стол, что-нибудь ломаю, бью посуду).

15. Я позволяю себе злость или гнев там, где меня никто не знает.

16. Я знаю, что мой характер — не подарок.

17. Если кто-нибудь из коллег плохо отзовется по моему адресу, я выскажу ему все, что думаю о нем.

18. Бывают минуты, когда я ненавижу или презираю себя.

19. Чтобы заставить себя сделать что-либо трудное или сложное, мне иногда надо себя хорошенько разозлить.

20. Бывало так, что я оказывался членом нехорошей компании (группировки).

21. Обычно, когда я поругаюсь с кем-нибудь, мне становится легче.

22. Некоторые люди обижены на меня за мою резкость или злобу.

23. Когда я очень устаю, легко могу разозлиться, выйти из себя.

24. Моя злость обычно быстро проходит, если тот, кто ее вызвал, извиняется или признает свою неправоту.

25. Мне удается гасить раздражение и прочие напряженные состояния в активном отдыхе — в спорте, туризме, культурных мероприятиях.

26. Бывает, я выясняю отношения с продавцом или клерком на повышенных тонах.

27. У меня острый язык: палец мне в рот не клади.

28. Я обычно легко «завожусь», когда сталкиваюсь с грубостью, агрессивностью или злостью окружающих.

29. Много из того плохого, что случилось со мной в жизни, я наверняка заслужил.

30. Злость чаще всего помогает мне в жизни.

31. Я часто ругаюсь в очередях.

32. Иногда мне говорят, что злюсь, но я этого не замечаю.
33. Переживание злости или гнева явно вредит моему здоровью.
34. Иногда я начинаю злиться ни с того ни с сего.
35. Если я разозлюсь, то чаще всего отхожу почти мгновенно.
36. Чтобы успокоить нервную систему, я часто специально начинаю заниматься каким-либо делом (чтение, телевизор, хозяйственные заботы, профессиональная работа).
37. В транспорте или в магазине я бываю более агрессивен, чем на работе.
38. Я человек резкий или очень категоричный.
39. Если кто-либо будет зло шутить по моему адресу, я скорее всего поставлю его на место.
40. Я часто злюсь на себя по какому-либо поводу.
41. В общении дома я часто специально придаю своему лицу суровое выражение.
42. Если бы понадобилось пойти на баррикады, я бы пошел.
43. Обычно моя злость дает мне импульс активности.
44. Бывает, я по несколько дней переживаю последствия того, что не смог сдержаться от злости.
45. Бывают моменты, когда мне кажется, что я всех ненавижу.
46. Когда я чувствую прилив злобы или агрессии, то часто ухожу куда-нибудь, чтобы никого не видеть и не слышать.
47. Я часто успокаиваю себя тем, что сгоняю зло на вещах обидчика.
48. Иногда в транспортной толчее или в очереди я бываю столь агрессивен, что потом переживаю неловкость за себя.
49. Я часто бываю несговорчивым, упрямым, непослушным.
50. Я легко лажу с людьми, которые провоцируют грубость, или злость.
51. Если бог когда-нибудь накажет меня за мои грехи, то это будет заслуженно.
52. Чтобы повлиять на окружающих, я часто лишь изображаю гнев или злость, но глубоко не переживаю, не испытываю этих состояний.

53. Я бы принял участие в стихийном митинге протеста, чтобы отстаивать вместе со всеми свои насущные интересы.

54. После вспышки раздражения, злобы я обычно хорошо чувствую себя некоторое время.

55. Моя раздражительность отрицательным образом сказывалась на отношениях с близкими или друзьями.

Обработка данных

Опросник позволяет вывести «индекс агрессии» с учетом 11 параметров, каждый из которых оценивается отдельно в интервале от нуля до 5 баллов. За каждый ответ, соответствующий «ключу» начисляется один балл; чем выше оценка, тем больше проявляется измеряемый показатель агрессивности.

1. Спонтанность агрессии: +1, +12, +23, +34, +45;
2. Неспособность тормозить агрессию: -2, +13, -24, -35, -46;
3. Неумение переключать агрессию на деятельность или неодушевленные объекты: -3, -14, -25, -36, -47;
4. Анонимная агрессия: +4, +15, +26, +37, +48;
5. Провокация агрессии у окружающих: +5, +16, +27, +38, +49;
6. Склонность к отраженной агрессии: -6, +17, +28, +39, -50;
7. Аутоагрессия: +7, +18, +29, +40, +51;
8. Ритуализация агрессии: +8, +19, +30, +41, +52;
9. Склонность заражаться агрессией толпы: +9, +20, +31, +42, +53;
10. Удовольствие от агрессии: +10, +21, +32, +43, +54;
11. Расплата за агрессию: +11, +22, +33, +44, +55

Интерпретация данных

Отсутствие или очень низкий уровень агрессии (от 0 до 8 баллов) — обычно свидетельствует о неискренности ответов респондента, о его стремлении соответствовать социальной норме. Такие показа-

тели встречаются у людей со сниженной самокритичностью и завышенными притязаниями.

Невысокий уровень агрессии – 9-20 баллов отмечается у большинства опрашиваемых. Он обычно обусловлен спонтанной агрессией и сопряжен с неумением переключать агрессию на деятельность и неодушевленные объекты (в этом, возможно нет необходимости).

Средний уровень агрессии – 21-30 баллов обычно выражается в спонтанности, некоторой анонимности и слабой способности к торможению.

Повышенный уровень агрессии – в пределах от 31 до 40 баллов. К атрибутам, характерным для ее среднего уровня, обычно добавляются показатели расплаты, провокации.

Очень высокий уровень агрессии (41 и более баллов) связан с получением удовольствия от агрессии, перенятием агрессии толпы, провокацией агрессии у окружающих.

АДАптиРОВАННЫЙ ТЕСТ ТОМАСА

Тест создан одним из известных специалистов в области конфликтологии К. Томасом, адаптирован Н.В. Гришиной (СПбГУ). Позволяет определить тип поведения личности в конфликтной ситуации. Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К. Томас считает применимой двухмерную модель регулирования конфликтов. Она содержит два основополагающих измерения. Первое – кооперация. Она связана с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт. Второе измерение – напористость. Она характеризует акцент на защите собственных интересов. Соответственно этим двум основным измерениям К. Томас выделяет следующие способы регулирования конфликтов:

1. Соревнование (конкуренция) как стремление добиться своих интересов в ущерб другому.

2. Приспособление, означающее в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого.

3. Компромисс.

4. Избегание, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей.

5. Сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

Внимательно прочитайте текст теста. Отметьте те пункты теста, с содержанием которых вы согласны в большей мере.

1.	<p>Иногда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.</p> <p>Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем согласны мы оба.</p>	<p>А ♡</p> <p>Б ♡</p>
----	---	-----------------------

2.	Я стараюсь найти компромиссное решение. Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.	А ♡ Б ♡
3.	Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего. Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.	А ♡ Б ♡
4.	Я стараюсь найти компромиссное решение. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.	А ♡ Б ♡
5.	Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.	А ♡ Б ♡
6.	Я стараюсь избежать возникновения неприятностей для себя. Я стараюсь добиться своего.	А ♡ Б ♡
7.	Я стараюсь отложить решение сложного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться чего-то другого.	А ♡ Б ♡
8.	Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.	А ♡ Б ♡
9.	Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.	А ♡ Б ♡
10.	Я твердо стремлюсь достичь своего. Я пытаюсь найти компромиссное решение.	А ♡ Б ♡
11.	Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы. Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.	А ♡ Б ♡
12.	Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу мне.	А ♡ Б ♡

13.	Я предлагаю среднюю позицию. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах своей позиции.	А ♡ Б ♡
14.	Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах. Я пытаюсь показать другому логику и преимущество своих взглядов.	А ♡ Б ♡
15.	Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.	А ♡ Б ♡
16.	Я стараюсь не задеть чувства другого. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.	А ♡ Б ♡
17.	Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.	А ♡ Б ♡
18.	Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем. Я дам возможность другому в чем-то оставаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.	А ♡ Б ♡
19.	Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы. Я стараюсь отложить решение сложного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.	А ♡ Б ♡
20.	Я пытаюсь немедленно разрешить наши разногласия. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.	А ♡ Б ♡
21.	Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.	А ♡ Б ♡
22.	Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и той, которая отстаивается другим. Я отстаиваю свои желания.	А ♡ Б ♡
23.	Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас. Иногда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.	А ♡ Б ♡

24.	Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям. Я стараюсь убедить другого в необходимости прийти к компромиссу.	А ♡ Б ♡
25.	Я пытаюсь показать другому логику и преимущество своих взглядов. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.	А ♡ Б ♡
26.	Я предлагаю среднюю позицию. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого.	А ♡ Б ♡
27.	Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.	А ♡ Б ♡
28.	Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего. Улаживая спорную ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.	А ♡ Б ♡
29.	Я предлагаю среднюю позицию. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.	А ♡ Б ♡
30.	Я стараюсь не задеть чувств другого. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы могли совместно с другим заинтересованным человеком добиться успеха.	А ♡ Б ♡

Ключ для анализа

	Ваши ответы (обведите или зачеркните буквы-ответы на соответствующие вопросы)				
	Сотрудничество	Приспособ- ление	Соперничество	Компромисс	Избегание
1.		Б			А
2.	Б			А	
3.		Б	А		
4.		Б		А	
5.	А				Б
6.	Б				А
7.				Б	А
8.	Б		А		
9.			Б		А
10.			А	Б	
11.	А	Б			
12.				Б	А
13.			Б	А	
14.	А		Б		
15.		А			Б
16.		А	Б		
17.			А		Б
18.		А		Б	
19.	А				Б

20.	А			Б	
21.	Б				А
22.			Б	А	
23.	А				Б
24.		А		Б	
25.		Б	А		
26.	Б			А	
27.		Б			А
28.	Б		А		
29.				А	Б
30.	Б	А			
	Сотрудничество	Приспособление	Соперничество	Компромисс	Избегание

Сумма баллов по каждой шкале даст Вам представление о выраженности той или иной стратегии решения конфликтов и поведения в конфликтных ситуациях.

ТЕСТ «35 ПОСЛОВИЦ»

«Представьте себе, что вы — экзаменатор, оценивающий предлагаемые ниже суждения так, что не удовлетворяющие из них лично вас оцениваются «1» (единицей) или «2» (двойкой), а совпадающие с вашим личным мнением или близкие к нему — «4» или «5».

Оценка «3» не должна использоваться вовсе.

Оценивается каждое суждение без особо долгих раздумий, чтобы не затягивать процедуру «экзамена». Оценки ставятся напротив номеров суждений в таблице.

Совпадает ли результат с действительностью или нет, решать Вам.

Бланк ответов

I	II	III	IV	V
1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31	32	33	34	35
Итого:	Итого:	Итого:	Итого:	Итого:

1. Худой мир лучше доброй ссоры.
2. Если не можете другого заставить думать так, как вы хотите, заставьте его делать так, как вы думаете.
3. Мягко стелет, да жестко спать.
4. Рука руку моет (Почешу тебе спину, а ты мне почесай).
5. Ум хорошо, а два лучше.
6. Из двух спорщиков умнее тот, кто первый замолчит.
7. Кто сильнее, тот и правее.

8. Не подмажешь — не поедешь.
9. С паршивой овцы — хоть шерсти клок.
10. Правда то, что мудрый знает, а не то, о чем все болтают.
11. Кто ударит и убежит, тот сможет драться и на следующий день.
12. Слово «победа» четко написано только на спинах врагов.
13. Убивай врагов своих добротой.
14. Честная сделка не вызывает ссоры.
15. Ни у кого нет полного ответа, но у каждого есть, что добавить.
16. Держись подальше от людей, которые не согласны с тобой.
17. Сражение выигрывает тот, кто верит в победу.
18. Доброе слово не требует затрат, а ценится дорого.
19. Ты — мне, я — тебе.
20. Только тот, кто откажется от своей монополии на истину, сможет извлечь пользу из истин, которыми обладают другие.
21. Кто спорит — ни гроша не стоит.
22. Кто не отступает, тот обращает в бегство.
23. Ласковое телятко двух маток сосет, а упрямое — ни одной.
24. Кто дарит — друзей наживает.
25. Выноси заботы на свет и держи с другими совет.
26. Лучший способ решать конфликты — избегать их.
27. Семь раз отмерь, один раз отрежь.
28. Кротость торжествует над гневом.
29. Лучше синица в руках, чем журавль в облаках.
30. Чистосердечие, честность и доверие сдвигают горы.
31. На свете нет ничего, что заслуживало бы спора.
32. В этом мире есть только две породы людей: победители и побежденные.
33. Если в тебя швырнули камень, бросай в ответ кусок ваты.
34. Взаимные уступки прекрасно решают дела.
35. Копай и копай без усталости — и докопаешься до истины.

Оценка результатов

У каждого человека есть две жизненные заботы: достижение личных целей (которые могут субъективно переживаться как очень важные либо маловажные) и сохранение хороших взаимоотношений с другими людьми (что также может переживаться как важное или маловажное условие). Соотношение этих двух главных забот и составляет основу типологии поведенческих стратегий.

Тип I. «Черепашка» — стратегия ухода под «панцирь», т.е. отказа как от достижений личных целей, так и участия во взаимоотношениях с окружающими. У людей такого типа — большое желание спрятаться от проблем под «панцирь». Это представители позитивного консерватизма, они ценны тем, что никогда не теряют цель. В спокойной ситуации человек данного типа с вами во всех делах, но в сложной ситуации может изменить вам.

Тип II. «Акула» — силовая стратегия: цели очень важны, взаимоотношения — нет. Им не важно, любят ли их, считают, что конфликты решаются выигрышем одной из сторон и проигрышем второй. Для людей этого типа главное — их цель, их работа. Их не волнует отношения коллег («Ваша любовь им не к чему»). Умный руководитель уважает целенаправленность «акулы» — надо лишь ограничить ее притязания. Если коллектив состоит из «черепах», он может добиться, чтобы «акулы» не процветали. «Акулы» очень важны для коллектива, потому что, двигаясь к собственной цели, они могут вывести коллектив из сложной ситуации

Тип III. «Медвежонок» — стратегия сдерживания острых углов. Взаимоотношения важны, цели — нет. Хотят, чтобы их принимали и любили, ради чего жертвуют целями. Люди этого типа стараются сглаживать острые углы, чтобы все в коллективе любили друг друга. Зная заботы и интересы каждого, они вовремя подадут чай, подарят цветы в день рождения, посочувствуют, поддержат в трудную

минуту. Но при этом они могут полностью забыть конечную цель своей деятельности, потому что для них наиболее важным оказываются человеческие отношения.

Тип IV. «Лиса» — стратегия компромисса. Умеренное отношение и к целям, и к взаимоотношениям. Готовы отказаться от некоторых целей, чтобы сохранить взаимоотношения. Люди этого типа всегда стремятся достигнуть компромисса. Они не просто хотят, чтобы всем было хорошо, они становятся активными участниками любой деятельности. Но в отношениях с людьми «лиса» может отойти от главных заповедей (пользуются принципом «Не обманешь — не проживешь»). Люди этого типа часто не понимают, почему их не ценят окружающие.

Тип V. «Сова» — стратегия открытой и честной конфронтации. Ценят и цели, и взаимоотношения. Открыто определяют позиции и ищут выхода в совместной работе по достижению целей, стремятся найти решения, удовлетворяющие всех участников. Это честные и открытые люди. Представители этого типа никогда не будут изворачиваться, уходить от борьбы, они могут пожертвовать хорошими отношениями во имя выбранной цели. У них стратегия честной и открытой борьбы, честной и открытой цели.

Наибольшее количество баллов указывает на приверженность к той или иной стратегии. Если в каких-либо колонках одинаковое количество баллов, то чаще используются две стратегии.

Литература

1. *Андреев В.И.* Конфликтология. – М., 1995.
2. *Андреев В.И.* Конкурентология. – Казань, 2004.
3. *Гришина Н.В.* Психология конфликта. – СПб., 2000.
4. *Донцов А.И., Полозова Т.А.* Проблема конфликта в западной социальной психологии // Психологический журнал. – 1980. – № 6. – Т. 1.
5. *Ершов А.А.* Психология соактивности людей. – СПб., 1992.
6. *Здравомыслов А.Г.* Социология конфликта: учеб. пособие. – М., 1995.
7. *Зеркин Д.П.* Основы конфликтологии. – Ростов-н/Д., 1998.
8. *Райгородский Д.Я.* Психология деловых конфликтов. – Самара, 2007.
9. *Трайнев В.А.* Психологические аспекты менеджмента. – М.: ТЦ Сфера, 2003.

Содержание

Введение	3
Цель и задачи курса	7
Введение в конфликтологию	9
Источники и типология конфликтов	9
Структура конфликта	16
Этапы развития конфликта	18
Управление конфликтом в деловом взаимодействии	23
Критерии и условия разрешения конфликтов	26
Метод анализа межличностного конфликта	30
Способы регулирования деловых конфликтов	30
Управление эмоциональным состоянием	38
Конфликтные типы личности и стратегии взаимодействия с ними	44
Стратегии поведения в конфликтной ситуации	55
Переговоры в конфликтной ситуации	61
Групповое решение конфликтов	64
Роль руководителя в управлении конфликтами	66
Подлинное разрешение конфликта	67

	91
Участие медиатора в регулировании конфликта	70
Приложение	74
Тест «Уровень агрессивности»	74
Адаптированный Тест Томаса	79
Тест «35 пословиц»	85
Литература	89

Голованова И.И.

**МЕТОДИКА
УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ**

Подписано в печать 11.02.2011. Формат 60x84 $\frac{1}{16}$.
Бумага офсетная. Печать офсетная.
Гарнитура «Newton». Усл. печ. л. 5,35.
Тираж 2000 экз. Заказ 02-11/05-3.

Издательство «Центр инновационных технологий».
420108, г. Казань, ул. Портовая, 25а.
Тел.: (843) 231-05-46, 231-05-61. Факс (843) 231-08-71



420108, г. Казань, ул. Портовая, 25а.
Тел.: (843) 231-05-46, 231-05-61. Факс (843) 231-08-71.
E-mail: citlogos@mail.ru
www.logos-press.ru