

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Н.А. Кора

ОСНОВЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ И МЕДАЦИИ

Учебное пособие

Благовещенск 2021

УДК 159.9:614.8.084 (075.8)

ББК 88.53 я73

*Рекомендовано
учебно-методическим советом университета*

Рецензенты:

Стародубец О.Д., канд. психол. наук, доцент (ФГБОУ ВО «Амурский государственный университет»)

Кора Н.А.

Основы конфликтологии и медиации: учебное пособие. – Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2021. – 104 с.

Учебное пособие представляет курс лекций, составленными в соответствии с требованиями ФГОС ВО. В пособие включены психодиагностические методики для практических занятий и проведения научно-исследовательской работы по основным темам программы курса.

Пособие предназначено для магистрантов, обучающихся по направлению 37.04.01 – Психология, а также для аспирантов и преподавателей психологии, слушателей курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки, практических психологов различных организаций.

©Амурский государственный университет, 2021

©Кора Н. А., автор

ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ	5
Характеристика конфликта как социального феномена	5
Механизмы возникновения конфликтов	12
Внутриличностный конфликт	20
Конфликты в организации	30
Технологии управления конфликтами в организации	40
Глава 2 МЕДИАЦИЯ КАК СПОСОБ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ	47
Понятие и сущность медиации	47
Личность медиатора: основные требования, организация деятельности, выполняемые функции	50
Процедура проведения медиации	54
Инструменты медиации	59
Глава 3 СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ДИАГНОСТИКА КОНФЛИКТНОСТИ ЛИЧНОСТИ	65
Определение уровня конфликтности индивида (Рамендик Д.М.)	65
Экспресс-диагностика конфликтности Кноблех – Фальконетт	67
Диагностика предрасположенности личности к конфликтному поведению К.Н. Томаса (адаптация Гришиной Н.В.)	68
Определение личностной агрессивности и конфликтности (Ильин Е.П. и Ковалев П.А.)	71
Экспресс-диагностика выявления уровня конфликтности (Гончарова О.Л.)	73
Диагностика ролевого конфликта в деятельности руководителя (Ерина С. И.)	74
Экспресс-оценка глубины конфликта (Бандурка А. М., Бочарова С. И., Земянская Е. В.)	78
Определение доминирующих стратегий конфликтного поведения (метафорический вариант)	79

Экспресс-диагностика самооценки конфликтности	81
Экспресс-диагностика самооценки уровня конфликтности личности	83
Определение предрасположенности к конфликтам	83
Экспресс-диагностика поведенческого стиля в конфликтной ситуации	85
Экспресс-диагностика самооценки рационального поведения в конфликте	86
Экспресс-диагностика самооценки конструктивного поведения в конфликте	87
Определение уровня конфликтоустойчивости	88
<i>Словарь ключевых понятий и терминов</i>	90
<i>Библиографический список</i>	101

Глава 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

1. Характеристика конфликта как социального феномена

Глоссарий: конфликт, конфликтогены, эскалация конфликтогенов, конфликт целей, конфликт познания, чувственный конфликт, конфликты оценки вклада, конфликт оценки загрузки и конфликты оценки значимости (уровня власти).

План лекции

1. Понятие и сущность конфликтов в организации.
2. Поведение личности в конфликте.
3. Межличностные стили разрешения конфликтов в организации.

1. Понятие и сущность конфликтов в организации.

Идеального производственного коллектива не существует – совмещение бизнес-задач, дружбы, амбиций и разных поколений зачастую приводит к конфликтным ситуациям. Какие-то компании решают эти вопросы безболезненно и быстро, а у некоторых решение конфликтов проходит сложно и неприятно.

В классических теоретических школах управления, в том числе среди сторонников школы человеческих отношений, было принято считать, что конфликт – это признак неэффективной деятельности организации и плохого управления [24]. В настоящее время теории и практики управления все чаще склоняются к той точке зрения, что некоторые конфликты даже в самой эффективной организации при самых лучших взаимоотношениях не только возможны, но и желательны. Надо только управлять конфликтом. Роль конфликтов и их регулирования в современном обществе столь велика, что во второй половине XX в. выделилась специальная область знания – конфликтология. Большой вклад в ее развитие внесли социология, философия, политология и, конечно, психология.

Представители ранних школ управления считали, что конфликт является признаком неэффективной деятельности организации и плохого управления [26]. В настоящее время теории и практики менеджмента склоняются к той

точке зрения, что конфликты даже в самой эффективной организации при самых лучших взаимоотношениях не только возможны, но и желательны, так как возможно их использование с положительным результатом. Конфликты могут обладать следующими положительными особенностями:

1) дают людям возможность выразить свои мысли и удовлетворить личные потребности в уважении и власти;

2) помогают выявить разнообразие точек зрения и большее число альтернатив или проблем;

3) дают дополнительную информацию, что делает процесс принятия решений группой более эффективным;

4) могут привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов [2].

Существуют различные определения конфликта, но все они подчеркивают наличие противоречия, которое принимает форму разногласий, если речь идет о взаимодействии людей. *Конфликт* (лат. *conflictus* – столкновение) – столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов, или субъектов взаимодействия [21]. Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в основе их всегда лежит отсутствие согласия. Поэтому определим конфликт как *отсутствие согласия* между двумя или более сторонами – лицами или группами. 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 [20].

В конфликтах выделяют следующие моменты:

1) объем социальной системы. Рабочая группа более замкнутая, локальная по сравнению с обществом. Здесь существуют правила, структура, регуляторы, система управления;

2) ролевая структура. В организации каждый член группы выполняет определенную задачу, на первом плане, профессиональные качества и способ-

ности сотрудников, их вклад в общее дело. Работодатель ожидает от сотрудников определенного поведения. Проблема часто возникает на почве разделения обязанностей;

3) организационная структура, методы управления, идеи, цели [22].

Главную роль в возникновении конфликтов играют так называемые *конфликтогены* – слова, действия (или бездействия), способствующие возникновению и развитию конфликта, то есть приводящие к конфликту непосредственно. Однако сам по себе «одиночный» конфликтоген не способен, как правило, привести к конфликту. Должна возникнуть «цепочка конфликтогенов» – их, так называемая, эскалация. *Эскалация конфликтогенов* – на конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным среди всех возможных.

В силу того, что люди преследуют разные цели, по-разному воспринимают ситуацию, получают различное вознаграждение за труд, в организациях возникают конфликты. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или организация в целом) нарушает интересы другой стороны. Например, менеджер приказывает подчиненному работать в субботу, нарушая его планы по поводу проведения выходных. Конфликт возникает тогда, когда подчиненный не выполняет решение руководителя. Более того, вследствие этого неподчинения либо снижается эффективность работы организации, либо возрастает риск. Поэтому предлагается более точное определение конфликта. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или организация в целом) вызывает расстройство интересов другой стороны, которое порождает ответное противодействие этой (другой) стороны и, в результате, приводит к снижению эффективности совместной работы, повышению риска, прекращению совместной деятельности или другим негативным последствиям [23]. Такое уточнение определения конфликта позволяет: во-первых, устранить неразличимость последствий конфликта и применения власти; во-вторых, выделить важнейшую черту конфликта – непризнание власти и сопротивление ее проявлениям одной из сторон.

Управление конфликтом является одной из составляющих важнейшей – согласующей *функции менеджера*. В среднем менеджер тратит около 20 % своего рабочего времени на разрешение разного рода конфликтов [26]. Разрушительные последствия конфликта имеют место тогда, когда конфликт имеет место на очень низком или, наоборот, очень высоком уровне. Чтобы эффективно управлять конфликтом, необходимо знать, какие конфликты бывают, как они возникают и протекают и как их можно разрешать.

В литературе, с точки зрения причин конфликтной ситуации, выделяют три типа конфликтов. *Конфликт целей* характеризуется тем, что участвующие в нем стороны по-разному видят желаемое состояние или результат деятельности в будущем. *Конфликт познания* состоит в том, что участники конфликта имеют несовместимые (альтернативные) взгляды, идеи по решаемой проблеме. *Чувственный конфликт* имеет место тогда, когда у участников конфликта различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей [16]. Такие конфликты наиболее трудно разрешаются, так как в их основе лежат причины, связанные с психикой личности.

В условиях переходной экономики при отсутствии правовой и нормативной базы (например, устоявшегося распределения доходов между производителями и посредниками), при несовершенстве тарифов по оплате труда роль конфликтов в менеджменте возрастает. Анализ практики конфликтов переходной экономики, позволяет выделить следующие новые типы конфликтов, назовем их «конфликты оценки вклада», «конфликт оценки загрузки» и «конфликты оценки значимости (уровня власти)», соответственно.

Конфликты оценки вклада порождаются различной оценкой значимости собственного вклада в успех или неудачу дела со стороны участников. Эти конфликты возникают при распределении долей прибыли между непосредственными участниками дела или размера вознаграждения между функциональными подразделениями, обеспечивающими единый технологический процесс.

Особенно часто такого рода конфликты возникают между ОПС или ее структурными подразделениями, обеспечивающими выполнение различных

функций на различных этапах жизненного, рыночного цикла или цикла разработки изделий [13]. Например, известны такие конфликты между конструкторскими бюро, разрабатывающими товар, и заводом-изготовителем этого товара. Такой конфликт может решаться путем переговоров и заключение договора, предусматривающего стимулирование работы всего объединения. Например, в случае создания высококонкурентных образцов должны предусматриваться повышенные (в процентном отношении) отчисления его разработчикам и, соответственно, снижаться доля завода изготовителя. При этом предполагается, что завод-изготовитель получит дополнительную прибыль за счет действия известного закона, называемого «кривой опыта» (каждый раз при возрастании объема производства в два раза издержки снижаются на 20 %).

Вторым вариантом разрешения такого конфликта может быть названо создание вертикально интегрированных структур, например, финансово-промышленных групп.

Частным случаем конфликтов оценки вклада можно считать *конфликты оценки загрузки*. Возникают они при одинаковом вознаграждении за неравный вклад в производство или выполнении одинаковой работы в неравных условиях [13]. Например, у преподавателей с одинаковой оплатой может быть различная загрузка по объему часов, содержанию учебных дисциплин, удобству расписания и т.д., а у дворников – участки различной площади и сложности проведения уборочных работ. Разрешить такие конфликты можно, ранжируя работы по тяжести, условиям и т. д. Затем эти ранги используют для «выравнивания» нагрузки. Это может быть сделано экспертно.

2. Поведение личности в конфликте.

На поведение людей в конфликтах влияет процесс научения. При затяжном конфликте оппоненты обычно хорошо друг друга изучают и начинают уже предпринимать те или иные действия, ориентируясь на особенности характера, типичные эмоциональные реакции, то есть могут достаточно хорошо прогнозировать действия противоположной стороны. Это позволяет им расширить сферу

применяемых тактик и стилей поведения с «коррекцией» на особенности оппонента. Таким образом, действия оппонентов становятся в известной мере взаимообусловленными, что позволяет оказывать на них влияние.

Существования, перечисленные в предыдущем вопросе, источников или причин конфликтов увеличивает вероятность их возникновения, однако, даже при большой возможности конфликта стороны могут не захотеть вступить в конфликтное взаимодействие. Иногда потенциальные выгоды от участия в конфликте не стоят затрат. Вступив же в конфликт, как правило, каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения, достигнута ее цель и мешает другой стороне делать то же самое. Здесь необходимо управление конфликтом. В зависимости от того, насколько эффективным оно будет, последствия конфликта станут *функциональными* или *дисфункциональными*. Это в свою очередь повлияет на вероятность возникновения последующих конфликтов [10].

При эффективном управлении конфликтом его последствия могут играть положительную роль, то есть быть функциональными, способствовать в дальнейшем достижению целей организации.

Выделяют следующие основные функциональные последствия конфликтов для организации:

1. Проблема решается таким путем, который устраивает все стороны, и в результате люди чувствуют себя причастными к решению важной для них проблемы.
2. Совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь.
3. Стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов и могут использовать его в будущем.
4. Эффективное разрешение конфликтов между руководителем и подчиненными разрушает так называемый «синдром покорности» – страх открыто высказывать свое мнение, отличное от мнения старших по должности.
5. Улучшаются отношения между людьми.
6. Люди перестают рассматривать наличие разногласий как «зло», всегда приводящее к дурным последствиям [9].

Основные дисфункциональные последствия конфликтов в организации:

1. Непродуктивные, конкурентные отношения между людьми.
2. Отсутствие стремления к сотрудничеству, добрым отношениям.
3. Представление о противоположной стороне как о «враге», о своей позиции как об исключительно положительной, о позиции оппонента – только как об отрицательной.
4. Сворачивание или полное прекращение взаимодействия с противоположной стороной, препятствующее решению производственных задач.
5. Убеждение, что «победа» в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы.
6. Чувство обиды, неудовлетворенности, плохое настроение, текучесть кадров. Различают структурные (организационные) и межличностные способы управления конфликтами [3].

3. Межличностные стили разрешения конфликтов в организации.

Известны пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы [7].

Уклонение. Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Это «не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы».

Сглаживание. Этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что «мы все – одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». «Сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности.

Принуждение. В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя

агрессивно, и для влияния на других использует власть путем принуждения.

Компромисс. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важному решению может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернатив.

Решение проблемы. Данный стиль – признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации.

Таким образом, в сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здорового решения, появление конфликтующих мнений надо даже поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы. Другие стили тоже могут с успехом ограничивать или предотвращать конфликтные ситуации, но они не приведут к оптимальному решению вопроса, потому что не все точки зрения могут быть изучены одинаково тщательно.

1.2 МЕХАНИЗМЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

План лекции

1. Закономерности возникновения конфликтов (Шейнов В.П.).
2. Сигналы конфликта (по Х. Корнелиус и Ш. Фэйр)
3. Динамика конфликта

В изучении механизмов возникновения конфликтов можно выделить два направления. Представители первого направления (З. Фрейд, К. Холл, Г. Линдсей, Л. Хьелл, Д. Зиглер, К. Хорни, Э. Эриксон) считали, что *корни всех конфликтов находятся в психике человека*, в которой постоянно сталкиваются

непримиримые силы инстинкта, рассудка и сознания. Такое направление считало и представляло конфликт, как интрапсихический феномен.

Представители второго направления искали причины возникновения конфликтов во внешних сферах (М. Дойч, М. Шериф, К. Левин, Ф. Хайдер). Здесь сначала преобладали научные взгляды на конфликт, как *форму агрессивного ответа на внешнюю ситуацию*.

По мере дальнейшего изучения природы конфликтов развивались и научные взгляды на их причины. Так, у отечественных ученых пришло понимание, что в основе конфликта лежит субъективная *составляющая (впоследствии названная когнитивной схемой), связанная с интерпретацией происходящего и переживанием* (В.Н. Мясищев, В.С. Мерлин).

Современная психология конфликта не рассматривает конфликт, как неизбежность. В то же время, полное отсутствие конфликтов невозможно. Поэтому главной практической задачей конфликтологии является превращение деструктивных конфликтов в конструктивные.

1. Закономерности возникновения конфликтов (Шейнов В.П.)

Один из отечественных исследователей в области конфликтологии В. П. Шейнов в своей книге «Конфликты в нашей жизни и их разрешение» приводит три формулы конфликтов (А, Б и В). Практическое значение формул конфликтов состоит в том, что они позволяют достаточно быстро проводить анализ многих конфликтов и находить пути их разрешения. При этом следует помнить, что приводимые ниже формулы не могут быть универсальным методом оценки и разрешения любых конфликтов. Во многих случаях они могут служить лишь ориентиром в сложном и противоречивом процессе управления конфликтами.

Исследователями установлено, что 80 % конфликтов возникает помимо желания их участников. В связи с этим особое значение приобретает знание закономерностей, по которым возникают и разгораются конфликты. Обозначим составные части конфликта через символы:

КФГ – конфликтоген

КС – конфликтная ситуация

И – инцидент

КФ – конфликт.

Теперь мы можем представить формулы конфликтов, как символическое выражение основных закономерностей возникновения конфликта. По мнению отечественного исследователя В.П. Шейнова, можно говорить о трех закономерностях и соответственно трех формулах конфликта.

1. Конфликт типа А связан с закономерностью эскалации конфликтогенов

Закономерность эскалации состоит в том, что на конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным среди всех возможных.

Его *формула* выглядит так:

$$\mathbf{КФГ1 + КФГ2 + КФГ3 + \dots + КФГn = КФ} \quad (1)$$

При этом соблюдается условие: $\mathbf{КФГ1 > КФГ2 > КФГ3 > \dots > КФГn}$

Механизм развития конфликта по первой формуле (типа А) основывается на отрицательном восприятии и негативной реакции личности, против которой применен конфликтоген. При отсутствии волевого регулирования такой реакции она имеет тенденцию развития по пути нарастания.

Ниже дана характеристика наиболее часто встречающихся конфликтогенов и формы их проявления:

- 1) Прямое негативное отношение: приказание, угроза; замечание, критика; обвинение, насмешка; издевка, сарказм.
- 2) Снисходительное отношение: унижительное утешение; унижительная похвала; упрек; подшучивание.
- 3) Хвастовство: восторженный рассказ о своих реальных и мнимых успехах.
- 4) Менторские отношения: категоричные оценки, суждения, высказывания; навязывание своих советов, своей точки зрения; напоминание о неприятном; нравоучения и поучения.

5) Нечестность и неискренность: утаивание информации, обман или попытка обмана; манипуляции сознанием человека.

6) Нарушения этики: причинение случайно неудобства без извинения; игнорирование партнера; перебивание собеседника; перекладывание ответственности на другого.

7) Регрессивное поведение: наивные вопросы; ссылки на другие мнения при получении справедливого замечания; пререкания.

Природу и коварность конфликтогенов можно объяснить тем, что человек более чувствителен к словам других, нежели к тому, что говорит сам. Эта особая чувствительность происходит от желания защитить себя, свое достоинство от возможного посягательства.

Закономерность эскалации конфликтогенов объясняется тем, что, получив в свой адрес обидное замечание, пострадавший хочет компенсировать свой психологический проигрыш, поэтому испытывает желание освободиться от возникшего раздражения, ответив обидой на обиду. При этом важно отметить, что первый конфликтоген часто появляется ситуативно, помимо воли людей.

Сформулируем правила бесконфликтного взаимодействия людей:

Не употребляйте конфликтогены.

Не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген.

Проявляйте эмпатию к собеседнику. Постарайтесь встать на его место, понять его состояние, ощутить его чувства.

Делайте как можно больше благожелательных посылов (похвала, комплимент, улыбка, сочувствие, интерес, уважительное отношение, внимание и пр.).

2. Конфликт типа Б связан с закономерностью перерастания конфликтной ситуации в конфликт на основе инцидента · Закономерность инцидента состоит в том, что для перерастания конфликтной ситуации в открытое конфликтное взаимодействие (конфликтное поведение) обязательно необходим повод.

Формула конфликта такого типа выглядит следующим образом:

$$КС + И = КФ \quad (2)$$

Из формулы следует, что конфликтная ситуация и инцидент независимы друг от друга, то есть ни одно из них не является следствием или проявлением другого. Для устранения конфликта такого типа необходимо устранить конфликтную ситуацию и исчерпать инцидент. Однако, в практической деятельности встречаются ситуации, когда устранение конфликтной ситуации невозможно по объективным причинам. В этом случае необходимо избежать возникновения инцидента, что требует наличия специальных навыков и умений бесконфликтного общения.

3. Конфликт типа В связан с зависимостью от двух и более конфликтных ситуаций (закономерность комбинации).

Закономерность комбинации состоит в том, что сумма двух или более конфликтных ситуаций приводит к конфликту.

Формула конфликта такого типа:

$$КС1 + КС2 + \dots + КСn = КФ \quad (3) \text{ при } n \geq 2$$

Из формулы следует, что конфликтные ситуации являются независимыми, не вытекающими одна из другой. Здесь каждая конфликтная ситуация дополняет другую, т.е. своим проявлением играет роль инцидента. Разрешение конфликта такого типа сводится к устранению всех без исключения конфликтных ситуаций. Отсюда следствие о том, что ключевую роль в разрешении конфликтов играет умение правильно определить и сформулировать характеристику конфликтной ситуации. Для этого приведем несложные правила:

- конфликтная ситуация всегда возникает раньше конфликта;
- характеристика конфликтной ситуации сводится к определению сторон конфликта и описанию их внутренних и внешних позиций;
- после формулирования характеристики можно перейти к поиску взаимоприемлемого решения по устранению или хотя бы нейтрализации конфликтной ситуации;
- желательно, чтобы решение имело вид инструкции для самого себя.

Ключевую роль в разрешении конфликта играет правильное формулирование конфликтной ситуации.

2. Сигналы конфликта (по Х. Корнелиус и Ш. Фэйр)

Кризис:

- человек рвет связи с партнером;
- насилие;
- ожесточенные споры;
- оскорбления, потеря контроля над эмоциями;
- в ходе кризиса обычные нормы поведения, как правило, людьми напрочь забываются, они становятся способны на крайности.

Напряжение:

- искажаются восприятие другого человека и мотивация его действий;
- возникают негативные установки и предвзятое мнение;
- взаимоотношения с человеком становятся источником постоянных переживаний;
- характеризуется тем, что любое недоразумение может легко перерасти в конфликт.

Недоразумение:

- возможно из-за отсутствия желания понять другого человека или искажения понимания его слов;
- возможны сильное эмоциональное напряжение, застревание на одной и той же мысли и искажение ее восприятия.

Инцидент – возникновение различных инцидентов, внутреннего раздражения, которые хотя и быстро забываются, но оставляют след в душе. Обычно эти инциденты незначительны.

Инцидент позволяет участникам осознать наличие объективного противоречия в их интересах и целях. С момента возникновения конфликт становится психологической реальностью для сто участников. Он может протекать в двух формах: скрытой (разворачивается на уровне осознания участниками конфликтности происходящего, но при этом может никак не проявляться в их

взаимоотношениях) и открытой (представляет собой серию конфликтных действий участников по отношению друг к другу).

Дискомфорт – возникает интуитивное ощущение, что что-то не так. Воспринимая конфликты как потенциальную возможность и отслеживая сигналы конфликта, вы сможете легче управлять ситуацией.

Сигналы межличностного конфликта. «Умный человек найдет выход из любого сложного положения. Мудрый в этом положении не окажется», – писал Ханс Рихтер. Гораздо проще разрешить конфликт в самом зародыше, когда еще нет накала страстей и человек в состоянии воспринимать слова и выстраивать диалог, а не только выплескивать эмоции в крике и негативных действиях. Именно поэтому так важно уметь распознать зарождающийся конфликт.

У любого конфликта есть свои предвестники, сигнализирующие о надвигающейся опасности. При появлении таких признаков можно еще успеть предупредить конфликт, уклониться от него или же дистанцироваться для определения своей позиции и выбора оптимальной модели поведения.

Ранняя диагностика конфликтов строится на основе личных наблюдений. Как определить по поведению, что в воздухе витает какое-то напряжение, что в отношениях с партнером что-то нарушилось? перечислим признаки, которые помогут вам понять это.

При встрече партнер отводит глаза, избегает прямых взглядов.

Увеличивается дистанция комфортного общения, партнер избегает рукопожатий.

Человек рвет свою связь с партнером.

Партнер выбирает формальные темы для разговора – погода и т.п.

Он перестает интересоваться вашими делами, не рассказывает о своих проблемах.

Ожесточенно спорит.

Опаздывает или не приходит на встречи.

Обсуждает вас «за глаза», отпускает едкие и ехидные замечания.

Оскорбляет (т.е. теряет контроль над эмоциями). В ходе кризиса обычные нормы поведения теряют силу, человек становится способным на крайности.

При расставании испытывает явное облегчение.

При появлении этих признаков еще можно уклониться от конфликта, выбрать оптимальную модель поведения, попробовать поговорить по душам».

Сигналы конфликта в коллективе таковы:

стихийные мини-собрания (беседы по несколько человек);

снижение производительности труда;

увеличение мини-конфликтов между подчиненными;

снижение продуктивности работы;

многочисленные увольнения по собственному желанию;

негативный эмоционально-психологический фон;

распространение слухов;

коллективное бойкотирование указаний руководства;

рост эмоциональной напряженности.

3. Динамика конфликта

Любой конфликт проходит в своем развитии последовательно ряд фаз и этапов. Основными этапами любого конфликта являются следующие этапы.

1. Возникновение и развитие конфликтной ситуации. Конфликтная ситуация создается одним или несколькими субъектами социального взаимодействия и является предпосылкой конфликта.

2. Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия и эмоциональное переживание им этого факта. Следствиями и внешними проявлениями подобного осознания и связанных с ним эмоциональных переживаний могут быть: изменение настроения, критические и недоброжелательные высказывания в адрес своего потенциального противника, ограничение контактов с ним и т. д.

3. Начало открытого конфликтного взаимодействия. Этот этап выражается в том, что один из участников социального взаимодействия, осознавший конфликтную ситуацию, переходит к активным действиям (в форме демарша,

заявления, предупреждения и т. п.), направленным на нанесение ущерба «противнику». Другой участник при этом сознает, что данные действия направлены против него, и, в свою очередь, предпринимает активные ответные действия против инициатора конфликта.

4. Развитие открытого конфликта. На этом этапе участники конфликта открыто заявляют о своих позициях и выдвигают требования. Вместе с тем они могут не осознавать собственных интересов и не понимать сути и предмета конфликта.

5. Разрешение конфликта. В зависимости от содержания, разрешение конфликта может быть достигнуто двумя методами (средствами): педагогическими (беседа, убеждение, просьба, разъяснение и т. п.) и административными (перевод на другую работу, увольнение, решения комиссий, приказ руководителя, решение суда и т. п.).

Фазы конфликта непосредственно связаны с его этапами и отражают динамику конфликта прежде всего с точки зрения реальных возможностей его разрешения. Основными фазами конфликта являются:

- 1) начальная фаза;
- 2) фаза подъема;
- 3) пик конфликта;
- 4) фаза спада.

Важно помнить, что фазы конфликта могут повторяться циклически. Например, после фазы спада в 1-м цикле может начаться фаза подъема 2-го цикла с прохождением фаз пика и спада, затем может начаться 3-й цикл и т. д. При этом возможности разрешения конфликта в каждом последующем цикле сужаются.

1.3 ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ

Цель: дать представление о механизмах развития внутриличностного конфликта.

Глоссарий: внутриличностный конфликт, сублимация, номадизм, невращения, проекция, рационализация, идеализация, эйфория.

План лекции

1. Понятие внутриличностного конфликта в психологии
2. Типы внутриличностного конфликта
3. Разрешение внутриличностного конфликта
4. Последствия внутриличностного конфликта

1. Понятие внутриличностного конфликта в психологии

Внутриличностный конфликт считается крайне сложно разрешимым противоречием, которое происходит именно во внутреннем мире человека. Он может считаться серьезной проблемой психологического характера, которая требует оперативного разрешения. Данный вид конфронтации способствует одновременному ускорению процесса, связанного с саморазвитием, мобилизацией собственного потенциала и нанесению вреда человека из-за торможения процесса самопознания, в результате чего самоутверждение оказывается нереализованным.

Внутриличностный конфликт – это сложно разрешаемое противоречие, происходящее внутри психики человека. Внутриличностный конфликт обычно возникает в условиях, когда в человеческом разуме между собой сталкиваются равные по значимости и противоположные по направленности интересы, влечения, мотивы, потребности.

Особенности внутриличностного конфликта:

1) Своеобразная структура самого конфликта (внутриличностная борьба не имеет субъектов взаимодействия, которые представлены отдельными коллективами людей или конкретными индивидуумами);

2) Латентность, которая содержит трудность при выделении внутреннего противоречия, вследствие чего человеку трудно осознать, что он оказался в состоянии борьбы. Он вполне может прятать наличие внутреннего конфликта под особой маской радости или слишком бурной деятельности;

3) Особенности направления развития и последующего проявления, так как внутренняя конфронтация приобретает вид особых переживаний, сопровождается стрессовыми ситуациями, состоянием депрессии и фобиями [20].

Причины возникновения внутриличностных конфликтов. К изучению проблемы внутриличностного конфликта обстоятельно подходили как западные, так и отечественные исследователи. Упомянем самые известные теории [4].

З. Фрейд анализировал внутриличностный конфликт в рамках собственной теории психоанализа. В его понимании такого рода противоречие неизбежно, так как низменные интересы человека связаны с удовлетворением его биологических потребностей, в то время как социальная и культурная сфера накладывает на индивида определенные ограничения. Таким образом, внутриличностный конфликт — это противоборство между сознательным и бессознательным.

А. Адлер считал базисом для зарождения внутренних конфликтов «комплекс неполноценности», который возникает в детском возрасте под давлением неблагоприятной социальной среды.

К. Роджерс полагал, что зарождение внутриличностного конфликта обусловлено несоответствием представлений о себе субъекта и его пониманием идеального «Я». Он был убежден, что такая рассогласованность может спровоцировать серьезные расстройства психической деятельности.

Теория американского психолога А. Маслоу заключается в том, что у индивида есть ранг потребностей, от биологических до духовных, вершиной которых является необходимость самореализации (самоактуализации). Внутриличностный конфликт проявляется как раз на вершине пирамиды Маслоу, когда человек страдает от результатов самореализации и собственных ожиданий в случае, если они расходятся друг с другом.

Э. Эриксон утверждал, что абсолютно каждый возрастной этап жизни содержит внутриличностный конфликт, который можно благополучно преодолеть. Специалист утверждал, что нельзя отрицать и наличие неблагоприятного исхода события. Успешный выход из сложной ситуации приведет к позитивному личностному развитию, ее последующему переходу в период жизни, ко-

торый содержит полезные предпосылки для положительного преодоления личностного конфликта. Неудача может привести к тому, что человек будет взрослеть, набираться опыта, но при этом страдать от комплексов, постоянного проживания допущенных ошибок. Эриксон утверждал, что нельзя абсолютно безболезненно пройти все жизненные этапы. Абсолютно у каждого человека способны зародиться предпосылки, которые представляют собой зарождение внутриличностного конфликта.

К. Левин, психолог из Германии, смог разработать достаточно интересную гипотезу, которая касалась внутриличностного конфликта («Теория поля»). Согласно К. Левину, внутренний мир человек будет касаться одновременного влияния сил, которые обладают противоположными направлениями. Личности в любом случае приходится делать непростой выбор. Такие силы вполне могут носить, как положительный, так и отрицательный характер. Стоит упомянуть про обстоятельства, при которых будет зарождаться конфликт. К. Левин полагал, что это именно паритетность и равная значимость подобных сил для самого индивида.

Советская школа также уделяла изучению внутриличностных конфликтов пристальное внимание. К классическим теориям можно отнести работы А. Лурии, В. Мерлина и А. Леонтьева [4].

А. Лурия рассматривал это как существенный деструктивный фактор в функционировании личности человека. В качестве его составляющих он выделял две тенденции, противоположные по своей направленности, но равные по силе, вследствие чего человеку затруднительно принять решение.

В. Мерлин рассматривал внутриличностный конфликт как состояние дезинтеграции личности, которая выражается в обострении противоречий (или появлении новых) между различными сторонами, характеристиками и чертами личности, вследствие чего индивид чувствует себя глубоко неудовлетворенным в важнейших аспектах развития.

По А. Леонтьеву, многообразные отношения, в которые вступает человек

в различных ситуациях, являются объективно противоречивыми, что приближает концепцию Леонтьева к теории Фрейда. Соответственно, мотивы, которые лежат в основе различных сфер деятельности индивида, могут также вступать в конфронтацию между собой, что ведет к порождению конфликтов. А. Леонтьев считал их неотъемлемой частью человеческой жизни.

Таким образом, возможны различные источники внутриличностных конфликтов. Их можно сгруппировать в следующие категории:

1. Внутренние, в противоречиях личности: существует зависимость между сложностью структуры внутреннего мира человека, развитостью чувств, ценности и эмпатий: у такого индивида высока способность к рефлексии, следовательно, он более подвержен внутреннему конфликту.

2. Внешние, обусловленные статусом индивида в социуме: выделяют группу людей, организацию и, наконец, общество в целом.

3. Внешние, по статусу личности в определенной группе людей.

Следует отметить, что эта классификация условна, и на практике оказывается, что типы зачастую смешиваются между собой.

Факторы возникновения внутриличностного конфликта. Современные психологи выделяют внешние и внутренние факторы, которые провоцируют возникновение внутриличностных конфликтов:

- внутренние причины кроются в противоречиях психики личности;
- внешние факторы, обусловленные статусом личности в определенной социальной группе.

Данные факторы взаимосвязаны, а их дифференциация считается довольно условной. Так, например, внутренние факторы, вызывающие возникновение внутриличностного конфликта, могут являться результатом взаимодействия индивида с социумом. Внутренние условия возникновения внутриличностной конфронтации коренятся в противостоянии разнообразных мотивов личности, в несогласованности её внутреннего устройства. Такой внутриличностный конфликт возникает при наличии нижеприведенных противоречий:

- между социальной нормой и потребностью;

- рассогласования потребностей, мотивов, интересов;
- противоборства социальных ролей;
- противоречия социокультурных ценностей и устоев [3].

Для зарождения внутриличностного конфликта указанные внутренние противоречия должны обладать глубоким смыслом для самого человека, иначе он и значения им не придаст. Кроме того, разные аспекты противоречий по интенсивности собственного воздействия на индивида должны быть равными. Иначе, человек из двух благ выберет большее и меньшее – из «двух зол». В этом случае внутренняя конфронтация не возникнет.

Внешние факторы, провоцирующие возникновение внутриличностных конфликтов, обусловлены: личностным статусом в группе, организации и социуме. Причины, обусловленные положением индивида в определенной группе, довольно разнообразны, но их объединяет невозможность удовлетворения различных важных мотивов и потребностей, которые обладают значением и глубоким смыслом для личности в конкретной ситуации.

Отсюда можно выделить четыре примера ситуаций, провоцирующих возникновение внутриличностного конфликта:

- физические препятствия, мешающие удовлетворению основных потребностей, например, заключенный, которому его тюремная камера не дает возможности свободного передвижения);
- отсутствие объекта, который нужен для удовлетворения важной потребности;
- физиологические преграды, мешающие удовлетворить ту или иную потребность;
- социальные обстоятельства, которые часто являются главной первопричиной большинства внутриличностных столкновений [9].

На уровне организации причины, провоцирующие появление внутриличностного конфликта, можно представить следующими видами противоречий:

- между чрезмерной ответственностью и ограниченными правами для её осуществления (человека перевели на руководящую должность, расширили

функции, но права остались старыми);

- между плохими условиями труда и жёсткими требованиями к выполнению работы;

- между двумя несовместимыми задачами или заданиями;

- между жёстко установленными рамками задания и расплывчато прописанным -механизмом его реализации.

- между требованиями профессии, традициями, нормами, установленными в организации и индивидуальными потребностями или ценностями человека;

- между стремлением к творческой самореализации, самоутверждению, карьере и потенциальными возможностями осуществления этого в пределах данной организации;

- противоборство, вызванное противоречивостью социальных ролей;

- между стремлением к обогащению и нравственными ценностями [6].

2. Типы внутриличностного конфликта

Классификацию внутриличностного конфликта предложил К. Левин, который выделил такие типы [4]:

Эквивалентный – необходимость выполнения двух и более значимых задач. В данном случае эффективен компромисс, когда происходит частичное замещение.

Витальный – необходимость принятия одинаково непривлекательных решений.

Амбивалентный – когда совершаемые действия и достигнутые результаты одинаково привлекательные и отталкивающие.

Фрустрирующий – когда совершаемые действия или принимаемые решения помогают в достижении желаемого, однако противоречат моральным ценностям, социальным нормам и правилам.

Другая классификация типов внутриличностных конфликтов основана на ценностно-мотивационной сфере человека:

Мотивационный конфликт возникает, когда в противоборство вступают

две одинаково равнозначные тенденции, которые противоречат друг другу.

Нравственное противоречие (нормативный конфликт) возникает, когда противоборствуют личные потребности и моральные устои, внутренние стремления и внешний долг.

Конфликт нереализованных желаний – когда человек не может осуществить свою цель из-за внешних преград.

Ролевой конфликт возникает, когда необходимо выполнять сразу несколько ролей, а также когда внешние требования не согласуются с внутренним пониманием выполнения одной роли.

Адаптационный конфликт появляется, когда в противоречие вступают внутренние потребности и внешние социальные требования.

Конфликт неадекватной самооценки формируется, когда мнение окружающих не совпадает с мнением человека о самом себе.

3. Разрешение внутриличностного конфликта

Психологи не только рассматривали механизм развития внутриличностного конфликта, но и искали способы его разрешения. Считается, что человек формируется первые пять лет своей жизни. В этот период он сталкивается со множеством негативных внешних факторов, которые развивают в нем комплексы, или чувство неполноценности.

В будущем человек только ищет удобные для себя способы компенсации данного чувства. Адлер выделил два таких способа [5]:

1 Выработка социального интереса и чувства, которое может проявляться в развитии профессиональных навыков, алкоголизме, наркомании и т. д.

2 Стимуляция собственного потенциала, достижение превосходства над окружением. Это осуществляется такими способами:

1) адекватная компенсация – соответствие превосходства с социальными интересами.

2) сверхкомпенсация – гипертрофированное развитие конкретного качества.

3) мнимая компенсация – внешние обстоятельства компенсируют чувство

неполноценности.

М. Дойч выделил открытые и латентные формы разрешения внутриличностного конфликта:

Принятие решения.

Фиксация на решении проблемы.

Прекращение сомнений.

Симуляция, истерия, мучения.

Уход от реальности в мечты, фантазии.

Компенсация – замещение недостигнутого другими целями.

Регрессия – отказ от желаний, избегание ответственности, переход к примитивным формам существования.

Сублимация.

Номадизм – смена ПМЖ, работы.

Неврастения.

Проекция – незамечание своих отрицательных качеств, приписывая их другим людям.

Рационализация – самооправдание, нахождение выборочных логических умозаключений.

Идеализация.

Эйфория – надуманное веселье.

Дифференциация – отделение мышления от автора.

Понимание данных механизмов необходимо для успешного выхода из внутриличностного конфликта, который возникает абсолютно у всех людей.

4. Последствия внутриличностного конфликта

В зависимости от того, какими способами человек выходит из своего внутриличностного конфликта, данный период может знаменоваться самосовершенствованием личности либо ее деградацией. Последствия условно делятся на положительные и отрицательные.

Положительные последствия возникают, когда человек решает свой внут-

риличностный вопрос. Он не убегает от проблемы, познает самого себя, понимает причины возникновения конфликта. Иногда получается удовлетворить две стороны одновременно, порой человек идет на компромисс либо должен полностью отказаться от одного ради реализации другого. Если человек решает свой конфликт, тогда он становится совершеннее, достигает положительных результатов.

Отрицательными (деструктивными) последствиями становятся результаты, когда человек начинает психологически подавляться. Происходит расщепление личности, возникают невротические качества, наступают кризисы. Чем больше человека задевают внутренние конфликты, тем больше он подвержен не только последствиям в виде разрушения отношений, увольнения с работы, ухудшения деятельности, но и качественным изменениям в своей личности: раздражительности, агрессивности, беспокойству и тревоги.

Нередко такие конфликты становятся причинами появления психологических заболеваний. Все это говорит о том, что человек не решает проблему, а страдает от нее, избегает, старается убежать или не замечать, однако она его тревожит и беспокоит. Человек не способен убежать от самого себя, поэтому необходимость решения внутриличностного конфликта является основной. В зависимости от принятого человеком решения, он получит тот или иной результат.

Таким образом, человек – это комплекс убеждений, правил, рамок, желаний, интересов, потребностей и прочих установок, часть из которых является инстинктивной, часть – лично выработанной, а остальное – социальной. Обычно человек старается удовлетворить все потребности одновременно, которые в него заложены. Однако итогом такого стремления становится внутриличностный конфликт. Человек борется с собственными желаниями, интересами или потребностями, потому что старается быть везде и повсюду, жить в угоду всех желаний, никого не огорчать, в том числе и себя. Однако это становится невозможным в пределах реального мира. Именно осознание собственной не-

способности удовлетворить все свои потребности провоцирует негативные чувства.

1.3 КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

Цель: дать представление о процессе развития конфликтов в организации и методах их разрешения.

Глоссарий: конфликт, внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, внутригрупповой конфликт, межгрупповой конфликт, внутриорганизационный конфликт, линейно-функциональный конфликт, вертикальный и горизонтальный конфликты, ролевой конфликт.

План лекции

1. Типы и причины возникновения конфликтов в организации.
2. Процесс развития конфликта в организации
3. Методы разрешения конфликтной ситуации.

1. Типы и причины возникновения конфликтов в организации

Роль конфликта в организации зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять, надо знать компоненты конфликта, их типы, причины, процесс разрешения и методы разрешения конфликтов. В настоящее время не создано единой классификации конфликтов. Наиболее распространенным критерием классификации организационных конфликтов является масштаб. По этому критерию различают внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой, внутригрупповой и межгрупповой.

Внутриличностный конфликт – это столкновение внутри личности равных по силе, но противоположно направленных мотивов, потребностей, интересов [21]. Его интенсивность повышается с ростом количества альтернатив, с достижением баланса между его положительным и отрицательным исходом и восприятием важности источника конфликта. Внутриличностный конфликт приобретает характер конфликта взглядов, когда индивид признает несостоятельность своих мыслей, расположений, ценностей или своего поведения в целом. Человек начинает чувствовать себя не совсем комфортно и пытается выйти из этого состояния путем ликвидации этой дискомфортности через изменение

своих мыслей, расположений, ценностей и поведения или через получение большего количества информации о проблеме, рождающей эту несостоятельность. Причинами такого конфликта могут быть:

- несоответствие служебных требований личным потребностям, целям, ценностям;
- предъявление работнику противоречивых требований;
- нарушение принципа единоначалия;
- перегрузка или недогрузка, вследствие чего возникает неудовлетворенность работой;
- осознание своей несостоятельности [2].

Межличностный конфликт вовлекает двух или более индивидов, если они воспринимают себя как находящихся в оппозиции друг к другу с позиций целей, расположений, ценностей или поведения [21]. Это самый распространенный конфликт. Примером может служить борьба двух руководителей за ресурсы организации или борьба между двумя претендентами на должностное повышение. Причинами конфликта могут быть различия в целях, взглядах, ценностях, чертах характера, манере поведения, методах работы.

Конфликт между личностью и группой возникает по следующим причинам:

- несоответствие норм поведения, принятых в группе, и норм поведения, которых придерживается работник;
- неверное распределение обязанностей;
- разные позиции группы и личности в решении какой-то проблемы;
- смена руководства;
- появление неформального лидера [2].

Примером подобного конфликта является конфликт между руководителем и группой или конфликт между группой и ее новым членом.

Внутригрупповой конфликт представляет собой столкновение между частями или всеми членами группы, влияющее на результаты работы группы в целом [21]. Часто внутригрупповой конфликт возникает в результате изменения

баланса сил в группе: смена руководства, появление неформального лидера, развитие групповщины и т. п. По масштабам данный конфликт является большим, чем сумма межличностных конфликтов. Основными причинами конфликта являются:

- изменение баланса сил в группе вследствие смены руководства;
- появление неформального лидера;
- возникновение коалиций.

Межгрупповой конфликт – это противостояние двух или более групп в организации [21]. Такое противостояние может иметь, во-первых, профессионально-производственную основу. Примерами данного конфликта могут служить конфликты между различными функциональными подразделениями – конструкторским отделом и отделами маркетинга и производственным; между руководителями разных уровней управления; между штабным и линейным руководством. Причины конфликта следующие:

- различия в целях;
- неверное распределение власти в организации;
- разный уровень профессионализма;
- плохие коммуникации.

Второй базой для возникновения межгруппового конфликта можно назвать социальную основу. Это конфликты между работодателями, собственниками, менеджерами, с одной стороны, и наемными работниками – с другой. Например, конфликт между администрацией и профсоюзом. Причины: разные позиции в организации, которые обуславливают различия в интересах, целях, властных полномочиях.

Третьей основой межгруппового конфликта является эмоциональная основа. Примером может быть конфликт между так называемыми «лентяями» и «тружениками».

Внутриорганизационный конфликт, который чаще всего ассоциируется с противостоянием и столкновением, возникающими на почве того, как были спроектированы отдельные работы или организация в целом, а также на почве

того, как формально распределена власть в организации. Выделяются четыре разновидности этого конфликта: вертикальный, горизонтальный, линейно-функциональный, ролевой.

Вертикальный конфликт – это конфликт между уровнями управления в организации, который часто вызывается недостаточно продуманными правами и полномочиями на каждом уровне управления, методикой разработки целей и проектированием коммуникаций. Его возникновение и разрешение связано со сторонами жизни организации, которые влияют на вертикальные связи в организационной структуре: цели, власть, коммуникации, культура.

Горизонтальный конфликт – вовлекает равные по статусу части организации и чаще всего выступает как конфликт целей. Развитие горизонтальных связей в структуре организации во многом помогает его разрешению.

Линейно-функциональный чаще всего носит сознательный или чувственный характер и его разрешение связано с улучшением отношений между линейным руководством и исполнителями, например, путем создания целевых или автономных групп.

Ролевой конфликт возникает в том случае, когда индивид, выполняющий определенную роль, получает не соответствующее этой роли задание или поручение. Это конфликт между требованиями различных ролей, приводящий к неопределенности и двусмысленности относительно распределения функций и обязанностей как внутри личности, так и между персоналом. В организации с жестким регламентированием ролей, формальными структурами и авторитарной властью обычно любой ролевой конфликт расценивается как негативное явление, так как он чаще всего состоит в неадекватном формальному описанию исполнении роли. В гибких организациях, там, где распространены неформальные структуры, где нет четкого описания работ, конфликты по поводу исполнения роли в принципе не считаются чем-то ненормальным, чего следует избегать [2]. Более того, считается, что наличие конфликтов благоприятно для организации. Важно не то, имеются или отсутствуют конфликты, а то, как они разрешаются и к чему приводят.

Итак, основными причинами конфликтов являются:

- ограниченность ресурсов, подлежащих распределению;
- взаимозависимость заданий, неверное распределение полномочий и ответственности;
- плохие коммуникации;
- различия в целях, ценностях, манере поведения, методах работы;
- психологическая несовместимость;
- разный уровень образования, не профессиональность;
- низкий уровень исполнительской дисциплины;
- несбывшиеся ожидания;
- неодинаковый вклад в дело;
- плохой морально-психологический климат в коллективе;
- нарушение этических норм (грубость, высокомерие, игнорирование чужого мнения);
- нарушение трудового законодательства.

Для снижения интенсивности и разрешения конфликтов могут быть использованы методы, связанные:

- с усилением административного давления (давления власти) на конфликтующих со стороны высшего руководства;
- с изменением порядка расходования или перераспределением ресурсов;
- с изменением в технологиях производства или декомпозиции (разделения) технологий и их распределения между структурными подразделениями;
- с изменением структуры организации с перераспределением функций (в том числе объединение или разделение подразделений на части);
- с введением специального интеграционного звена: общий руководитель, куратор и т. п.

2. Процесс развития конфликта в организации

Управленческая наука совместно с конфликтологией имеет достаточно подробное описание динамики протекания конфликтов. Большинство конфлик-

тов назревает постепенно, и вначале находятся в так называемом инкубационном, скрытом состоянии, при котором конфликтующие стороны скрыто выражают свои претензии, «за глаза». При этом, как правило, предпринимаются попытки удовлетворения этих претензий мирным путем. Если такой способ не вызывает позитивной реакции, игнорируется или наталкивается на отказ, то конфликт переходит в открытую форму.

На первом этапе складывается конфликтная ситуация, то есть такое положение дел, при котором ценности, интересы, установки сторон вступают в противоречие друг с другом, но открытого столкновения еще нет. Она может возникнуть по инициативе участников, случайно и быть унаследованной [5].

Элементы конфликтной ситуации (участники) – противоборствующие стороны. Ими могут быть индивиды, группы, организации. Среди них выделяются: подстрекатель – это лицо, подталкивающее оппонентов к противоборству, пособник – содействует советами, технической поддержкой (в групповых конфликтах обычно все становятся пособниками лидера) и организатор – планирует конфликт, но не обязательно участвует в нем.

Объект – реально существующее нечто, порождающее конфликтную ситуацию. Объектом конфликта может выступать любой предмет материального мира или социальной реальности. При наличии объекта – объективный конфликт, а при его отсутствии – субъективный (различие взглядов).

Предмет конфликта – объективно существующая или мыслимая, воображаемая проблема, служащая причиной разбора между сторонами; это основное противоречие, из-за которого субъекты вступают в противоборство. Это может быть проблема власти, обладание ценностями, престиж и так далее. Конфликт может иметь один основной предмет, который распадается на множество частных предметов.

Второй этап развития конфликта – инцидент, представляет собой событие или обстоятельство, послужившее толчком или поводом к столкновению оппонентов [5].

Третий этап – кризис и разрыв отношений между оппонентами. Здесь

конфликт переходит в открытую форму, которая называется конфликтное поведение. Конфликтное поведение – это действия, направленные на то, чтобы прямо или косвенно заблокировать достижения противостоящей стороны ее целей, намерений и интересов. Конфликт принимает форму острых разногласий, которые индивиды не только стремятся урегулировать, но и всячески усугубляют, продолжая разрушать прежние структуры нормальных взаимосвязей, взаимодействий и отношений. Происходит процесс открытого противоборства, которое проявляется в форме: захват и удержание спорного объекта, прямое насилие, создание помех, причинение косвенного вреда, задевающие и оскорбляющие действия.

В рамках организации выделяют *формы конфликтной борьбы*:

- бойкот – полный или частичный отказ от действий в интересах тех, кого считают противниками;
- саботаж – сознательные действия с целью открытого нанесения ущерба интересам других;
- травля (преследование) – действия для ослабления или компрометации соперников путем замалчивания, отрицания, умаления их роли и достоинств словесная агрессия – обвинения, оскорбления, сплетни;
- физическое насилие и массовые выступления [2].

Конфликтное поведение является пиком в развитии конфликта. Оно не может длиться вечно, и, в конце концов, конфликтующие стороны должны будут выбрать одну из двух программ поведения:

- 1) снизить уровень напряженности, но сохранить саму конфликтную ситуацию, переводя ее в скрытую форму за счет частичных уступок противоположной стороне;
- 2) искать способы полного разрешения конфликта.

Четвертый этап – полное окончание конфликта по любым причинам. Объективный конфликт завершается прекращением существования его объекта вследствие ликвидации (самоликвидации), потери значения для сторон. Если

этого не происходит и противостояние затягивается, начинают работать психологические механизмы, превращающие объективный конфликт в субъективный. Преодоление таких конфликтов происходит на основе разъединения участников, их полной психологической перестройки, изменение рангов оппонентов, перемирие.

3. Методы разрешения конфликтной ситуации

Управление конфликтом – это целенаправленное воздействие на устранение причин конфликта или на коррекцию поведения участников [21]. Руководителям не следует считать причиной конфликтных ситуаций простое различие в характерах. Конечно, это различие может явиться причиной конфликта в каком-то конкретном случае, но оно является лишь одним из факторов, которые могут вызвать конфликт. Руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику. Уменьшить возможность конфликта можно, применяя различные методы управления и разрешения конфликта.

Методы управления и разрешения конфликтов делятся на три группы: внутриличностные, структурные и межличностные. Внутриличностные методы воздействуют на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения, в умении высказывать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента. Структурные методы изменяют структуру заданий работникам или структуру организации. *К структурным методам разрешения конфликтов* относятся следующие.

1. Разъяснение требований к работе. Работники должны знать параметры и уровень ожидаемых от них результатов, систему полномочий, ответственности и взаимодействий с другими исполнителями и руководством, правила и процедуры, используемые для выполнения заданий.

2. Использование координационных и интеграционных механизмов, которые улучшают согласованность между подразделениями и отдельными людьми. К ним относятся иерархия полномочий, которая упорядочивает взаи-

действие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации; принцип единоначалия, облегчающий использование иерархии для управления конфликтом; специальные службы, осуществляющие связь между функциональными подразделениями; общие для нескольких отделов совещания; межфункциональные и целевые группы; кураторы, которые в случае необходимости могут вмешаться в конфликт и помочь разрешить спорные вопросы; слияния разных подразделений и наделение их общей задачей. Например, объединение отдела труда и заработной платы и отдела кадров в отдел развития персонала.

3. Постановка общеорганизационных целей. Их осуществление требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп, отделов, подразделений. Идея, которая заложена в эти высшие цели, – направить усилия всех участников на достижение общей цели. Такие цели на уровне фирмы формулируются как миссия, высшие ценности [23].

Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует сформулировать цели для всего отдела, а не для каждой смены в отдельности. Аналогичным образом, установление четко сформулированных целей для всей организации в целом также будет способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их собственной функциональной области.

4. Структура системы вознаграждений. Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Работники, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Например, если вознаграждать руководителей отделов сбыта только на

основании увеличения объема проданных товаров, то это может вступить в противоречие с намеченным уровнем получения прибыли. Руководители этих отделов могут увеличить объемы сбыта, предлагая без всякой надобности большие скидки и, тем самым, снижая уровень средней прибыли компании. Или может возникнуть конфликт между отделом сбыта и кредитным отделом фирмы. Стараясь увеличить объем продаж, отдел сбыта может не уложиться в рамки, установленные отделом кредитов. Это ведет к сокращению возможностей получения кредитов и, следовательно, к снижению авторитета кредитного отдела. В такой ситуации кредитный отдел может усугубить конфликт, не дав согласия на неординарную операцию и лишая отдел сбыта соответствующих комиссионных.

Межличностные методы разрешения конфликтов были предложены К.У. Томасом и Р.Х. Киллменом в 1972 году. Они выделили пять методов разрешения конфликтов [16].

Уклонение, уход от конфликта связан с отсутствием желания кооперироваться с другими или решать самому возникшую проблему, чтобы не попасть в ситуацию, чреватую разногласиями. Игнорирование несогласия может вызвать недовольство другой стороны. При таком подходе к конфликту проигрывают обе стороны, поэтому он приемлем в качестве временного выхода из ситуации.

Принуждение, разрешение конфликта силой характеризуется большой личной вовлеченностью в решение конфликта, но без учета мнений другой стороны. Этот стиль эффективен в ситуациях, где руководитель имеет большую власть над подчиненными, но он подавляет инициативу подчиненных, может вызвать их возмущение, так как не учитывает их точку зрения на возникшую ситуацию. Это стиль типа «выигрыш – проигрыш».

Сглаживание. Метод основан на стремлении кооперироваться с другими, учитывать их мнения, но без внесения своего сильного интереса. Этот метод помогает реализовать желания других, сохраняет благоприятный климат в коллективе, подчеркивает общность интересов и принижает их различия. К сожалению, иногда забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. Это

стиль типа «не выигрыш – выигрыш».

Компромисс – это достижение обоюдного удовлетворения при сохранении некоторой доли индивидуального недовольства (Сервус Э.). Компромисс характеризуется умеренным учетом интересов каждой из сторон. Реализация данного метода связана с проведением переговоров, в ходе которых каждая из сторон идет на уступки, находится некий средний путь взаимодействия оппонентов, более или менее удовлетворяющий обоим. Однако возникает опасность уступки по принципиальным вопросам, тогда компромиссное решение не разрешит конфликтную ситуацию эффективным способом. При компромиссе нет взаимной удовлетворенности сторон, но нет и неудовлетворенности. Это стиль типа «не выигрыш – не проигрыш».

Сотрудничество основано на признании различий во мнениях оппонентов, и готовности ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти приемлемые для обеих сторон методы решения проблемы. В данном случае идет поиск наилучшего варианта решения конфликтной ситуации. При таком подходе выигрывает каждая из сторон.

Итак, для улаживания конфликта необходимо, чтобы все участники признавали, что каждый из них ценен сам по себе как личность, что в позиции оппонентов могут быть свои достоинства, что каждого волнуют свои проблемы и что у каждого из них где-то глубоко внутри скрыто одно желание – уладить конфликт и сохранить взаимоотношения.

1.5 ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

Цель: проанализировать процесс управления конфликтами в организации.

Глоссарий: управление конфликтами, прогнозирование конфликта, деструктивные конфликты, осознание конфликтной ситуации, технологии управления.

План лекции

1. Понятие управления конфликтом
2. Прогнозирование конфликта

3. Алгоритм деятельности руководителя в процессе управления конфликтами

1. Понятие управления конфликтом

Управление конфликтами можно рассматривать в двух аспектах: внутреннем и внешнем. Первый из них заключается в управлении собственным поведением в конфликтном взаимодействии. Этот аспект носит психологический характер. Внешний аспект управления конфликтами отражает организационно-технологические стороны этого сложного процесса, в котором субъектом управления может выступать руководитель (менеджер), лидер или посредник (медиатор) [2].

Понятие «управление» имеет очень широкую сферу применения: «управление самоорганизующихся систем», «управление техническими системами», «управление обществом» и т. д. Применительно к социальным системам управление представляет собой целенаправленный процесс оптимизации этих систем в соответствии с объективными законами. Управление конфликтом – это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт [7].

В функциональном плане конфликты отличаются противоречивостью. Одни из них носят конструктивный характер и способствуют развитию сопряженной с ними социальной системы, при условии адекватной динамики конфликтов. Другие же носят деструктивный характер и способствуют разрушению социальной системы. Поэтому субъекты социального управления в зависимости от отношения к конкретной социальной системе могут целенаправленно воздействовать на динамику происходящих в ней конфликтов в соответствии со своими интересами.

Основная цель управления конфликтами будет заключаться в том, чтобы предотвращать деструктивные конфликты и способствовать адекватному разрешению конструктивных.

Содержание управления конфликтами. Управление конфликтами как

сложный процесс включает следующие виды деятельности: прогнозирование конфликтов и оценка их функциональной направленности; предупреждение или стимулирование конфликта; регулирование конфликта; разрешение конфликта.

Содержание управления конфликтами находится в строгом соответствии с их динамикой. Назовем основные этапы конфликта и содержание управления ими (вид деятельности) [11]:

1 этап конфликта (Возникновение и развитие конфликтной ситуации) – прогнозирование, предупреждение (стимулирование).

2 этап (Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия) – предупреждение (стимулирование).

3 этап (Начало открытого конфликтного взаимодействия) – регулирование.

4 этап (Развитие открытого конфликта) – регулирование.

5 этап (Разрешение конфликта) – разрешение.

2. Прогнозирование конфликта.

Прогнозирование конфликта – это один из важнейших видов деятельности субъекта управления, оно направлено на выявление причин данного конфликта в потенциальном развитии.

Основными источниками прогнозирования конфликтов является изучение объективных и субъективных условий и факторов взаимодействия между людьми, а также их индивидуально-психологических особенностей. В коллективе, например, такими условиями и факторами могут быть: стиль управления; уровень социальной напряженности; социально-психологический климат; лидерство и микрогруппы и другие социально-психологические явления. Особое место в прогнозировании конфликтов занимает постоянный анализ как общих, так и частных причин конфликтов.

Предупреждение конфликта – это вид деятельности субъекта управления, направленный на недопущение возникновения конфликта. Предупреждение

конфликтов основывается на их прогнозировании. В этом случае на основе полученной информации о причинах зреющего нежелательного конфликта принимается активная деятельность по нейтрализации действия всего комплекса детерминирующих его факторов. Это так называемая вынужденная форма предупреждения конфликта.

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

- постоянная забота об удовлетворении нужд и запросов сотрудников;
- подбор и расстановка сотрудников с учетом их индивидуально-психологических особенностей;
- соблюдение принципа социальной справедливости в любых решениях, затрагивающих интересы коллектива и личности;
- воспитание сотрудников, формирование у них высокой психолого-педагогической культуры общения и др.[14].

Подобную форму предупреждения конфликтов в отличие от предыдущей можно назвать превентивной.

Стимулирование конфликта – это вид деятельности субъекта управления, направленный на провокацию, вызов конфликта. Стимулирование оправдано по отношению к конструктивным конфликтам. Средства стимулирования конфликтов могут быть самыми разными: вынесение проблемного вопроса для обсуждения на собрании, совещании, семинаре и т. п.; критика сложившейся ситуации на совещании; выступление с критическим материалом в средствах массовой информации и т. д. Но при стимулировании того или иного конфликта руководитель должен быть готов к конструктивному управлению им. Это необходимое условие в управлении конфликтами, нарушение его, как правило, приводит к печальным последствиям.

Регулирование конфликта – это вид деятельности субъекта управления,

направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения. Регулирование как сложный процесс предполагает ряд этапов, которые важно учитывать в управленческой деятельности.

I этап. Признание реальности конфликта конфликтующими сторонами.

II этап. Легитимизация конфликта, то есть достижение соглашения между конфликтующими сторонами по признанию и соблюдению установленных норм и правил конфликтного взаимодействия.

III этап. Институционализация конфликта, то есть создание соответствующих органов, рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия.

Кроме того, в процессе регулирования конфликтов важно учитывать некоторые технологии.

Разрешение конфликта – это вид деятельности субъекта управления, связанный с завершением конфликта. Разрешение – это заключительный этап управления конфликтом. Разрешение конфликта может быть полным и неполным. Полное разрешение конфликта достигается при устранении причин, предмета конфликта и конфликтных ситуаций. Неполное разрешение конфликта происходит тогда, когда устраняются не все причины или конфликтные ситуации. В таком случае неполное разрешение конфликта может быть этапом на пути к его полному разрешению.

В реальной практике по управлению конфликтами важно учитывать предпосылки, формы и способы их разрешения. Предпосылки разрешения конфликта:

- достаточная зрелость конфликта;
- потребность субъектов конфликта в его разрешении;
- наличие необходимых средств и ресурсов для разрешения конфликта.

Формы разрешения конфликтов в организации:

- уничтожение или полное подчинение одной из сторон (уступка);
- согласование интересов и позиций конфликтующих сторон на новой основе (компромисс, консенсус);
- взаимное примирение конфликтующих сторон (уход);

- перевод борьбы в русло сотрудничества по совместному преодолению противоречий (сотрудничество).

Способы разрешения конфликтов в организации:

- административный (увольнение, перевод на другую работу, решение суда и т. п.);

- педагогический (беседа, убеждение, просьба, разъяснение и т. п.).

3. Алгоритм деятельности руководителя в процессе управления конфликтами

Алгоритм деятельности руководителя в процессе управления конфликтами зависит от многих факторов – содержания самого конфликта, условий его возникновения и развития и многих других. Поэтому универсальный алгоритм деятельности руководителя по управлению конфликтами предложить невозможно. Но какие-то основные, целесообразные шаги в таком алгоритме можно выделить и способы (методы) реализации.

1 шаг. Изучение причин возникновения конфликта – наблюдение; анализ результатов деятельности; беседа; изучение документов; биографический метод (т.е. изучение биографических данных участников конфликта) и др.

2 шаг. Ограничение числа участников конфликта – работа с лидерами в микрогруппах; перераспределение функциональных обязанностей; поощрение или наказание и т.п.

3 шаг. Дополнительный анализ конфликта с помощью экспертов – опрос экспертов; привлечение медиатора, психолога; переговорный процесс (медиация) др.

4 шаг. Принятие решения – административные методы; педагогические методы

В процессе управленческой деятельности по разрешению конфликтов и в выборе алгоритма такой деятельности для руководителя важно учитывать следующие принципы управления конфликтами:

- объективности и адекватности оценки конфликта;

- конкретно-ситуационного подхода;

- гласности;
- демократического воздействия, опоры на общественное мнение;
- комплексного использования способов и приемов воздействия [2].

Не менее важным для руководителя в управлении конфликтами является учет некоторых негативных факторов принятия конструктивных решений по конфликту. Перечислим содержание фактора и последствия:

- одностороннее суждение руководителя о подчиненных (как правило, только с точки зрения того, как они выполняют его указания) – мешает понять мотивы конфликтующих и оценить динамику конфликта;

- интересы руководителя в конфликте как члена коллектива как личности – ошибочные решения, связанные с субъективной оценкой предмета конфликта;

- стремление как можно быстрее погасить конфликт – ошибочные решения, часто приводящие к наказанию «правых» и «виноватых»;

- межличностные отношения с конфликтующими (симпатии, антипатия, дружба и т.п.) – ошибочные решения, проявляющиеся в предвзятом отношении к одному из участников конфликта [20].

Для конструктивного разрешения конфликтов следует использовать лишь власть влияния.

Проверочные и контрольные вопросы:

1. Какими положительными особенностями могут обладать конфликты?
2. Какой тип конфликта характеризуется тем, что участвующие в нем стороны по-разному видят желаемое состояние или результат деятельности в будущем?
3. Что может оказать влияние на поведение людей в конфликтах?
4. Какие возможны последствия возникновения и развития конфликта для организации?
5. Какой стиль разрешения конфликтов высоко ценится в управленческих

ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон?

6. При каком стиле разрешения конфликтов человек обычно ведет себя агрессивно, и для влияния на других использует власть?

Глава 2. МЕДИАЦИЯ КАК СПОСОБ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Цель: дать представление о содержании процесса медиации как способе разрешения конфликтов в организации.

Глоссарий: медиация, коммерческая медиация, урегулирование споров, переговоры, взаимоприемлемое решение, медиатор, методы медиации, активное слушание, вентилирование эмоций.

План лекции

1. Понятие и сущность медиации
2. Личность медиатора: основные требования, организация деятельности, выполняемые функции.
3. Процедура проведения медиации
4. Инструменты медиации

1 Понятие и сущность медиации

Понятие «медиация» происходит от латинского «mediare» – посредничать. Медиация – это переговоры с участием третьей, нейтральной стороны, которая является заинтересованной только лишь в том, чтобы стороны разрешили свой спор (конфликт) максимально выгодно для конфликтующих сторон.

В соответствии с пунктом 2 статьи 2 Федерального закона от 27.07.2010 №193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» процедура медиации – это способ урегулирования споров при содействии медиатора на основе добровольного согласия сторон в целях достижения ими взаимоприемлемого решения;

Методы медиации опираются, главным образом, на ведение переговоров в русле сотрудничества. В медиации решение о прекращении спора на тех или

инных условиях принимается самими сторонами, так как медиатор не наделен полномочиями выносить какое-либо решение, обязательное для сторон спора. Роль медиатора заключается в том, чтобы помочь сторонам лучше понять друг друга, достичь согласия; в некоторых случаях – помочь найти варианты условий, на которых может быть урегулирован спор.

Медиатор не исследует доказательства и не дает оценку правомерности требований сторон, его главная задача – обеспечить взаимопонимание между сторонами, выявить и помочь реализовать возможность решения проблемы на условиях, приемлемых для всех участников.

Медиация – это процесс переговоров, в котором медиатор-посредник является организатором и управляет переговорами таким образом, чтобы стороны пришли к наиболее выгодному реалистичному и удовлетворяющему интересам обеих сторон соглашению, в результате выполнения которого стороны урегулируют конфликт между собой. Медиация применяется в гражданском, арбитражном процессах, в трудовых спорах, социальной и семейной сферах.

Коммерческая медиация – это отличное решение для спорных ситуаций, возникающих между организациями. Медиатор помогает не только сэкономить во времени и финансах, но и сохранить хорошие взаимоотношения, что особенно важно для дальнейшего сотрудничества и долгосрочного партнерства.

Основные принципы медиации:

1. Добровольный характер. Привлечение человека «со стороны» для урегулирования спора является необязательным, а это значит, что в случае, если один из участников конфликта выступает против помощи третьей стороны, его не заставят насильно участвовать в подобном формате переговоров. В отличие от судебного разбирательства, игнорирование которого влечет за собой серьезные последствия.

2. Равные права сторон. Ни один из участников переговоров не имеет преимуществ, все имеют равные возможности для отстаивания своих прав. Это позволяет сторонам совместно принимать окончательное решение и минимизировать собственные потери.

3. Полная конфиденциальность. Медиатор связан законом, запрещающим ему разглашать любую информацию, полученную в ходе процедуры, а это значит, что стороны, которые хотят сохранить конфликт в тайне, могут не переживать об огласке. Это особенно важно для медиации в бизнесе, когда на кону стоит деловая репутация.

4. Нейтралитет медиатора. Роль третьей стороны принимает на себя тот медиатор, кандидатуру которого одобряют все участники сторон. Это дает возможность сторонам убедиться в отсутствии заинтересованности медиатора в том или ином исходе. Кстати, по нормам, установленным для медиаторов, если специалист в какой-то момент чувствует, что не способен сохранять беспристрастность, он обязан отказаться от участия в переговорах.

Области применения медиации. Прибегнуть к процедуре медиации можно по следующим категориям споров:

- споры из гражданских правоотношений (предпринимательская, иная экономическая деятельность и др.);
- споры из трудовых правоотношений;
- споры из семейных правоотношений;
- споры из иных правоотношений (если прямо предусмотрено в федеральных законах).

В Законе о медиации закреплено, что к процедуре нельзя прибегнуть в случае:

- коллективного трудового спора;
- спора, возникшего из вышеперечисленных отношений, если он затрагивает или может затронуть права третьих лиц, не участвующих в процедуре медиации, либо публичные интересы.

Если спор уже рассматривает суд общей юрисдикции или арбитражный суд, это не ограничивает право сторон воспользоваться медиацией.

В соответствии с рядом процессуальными нормами одной из задач судьи является содействие примирению сторон. Так в Арбитражном процессуальном

кодексе Российской Федерации судья при подготовке дела к судебному разбирательству обязан разъяснить сторонам, помимо прочего, их право обратиться на любой стадии арбитражного процесса в целях урегулирования спора за содействием к посреднику, в том числе к медиатору, а также о вытекающих из этого последствиях (ст. 135 АПК РФ).

Преимущества медиации:

Экономия. Поскольку стороны избавлены от необходимости нести судебные издержки, решение конфликта в формате переговоров зачастую обходится дешевле и, главное, быстрее;

Безграничные решения. Стороны могут сойтись на решении конфликта, не предусмотренном законом (но не противоречащем ему);

Эффективный результат. Важно то, что профессиональный медиатор – это, в первую очередь, талантливый конфликтолог и специально обученный психолог, а его главная задача – создать здоровый микроклимат для нормального ведения диалога, даже если между сторонами напряженные отношения;

Положительные рабочие отношения. Данный пункт логичным образом вытекает из предыдущего: благодаря тому, что медиатор создает спокойные и благоприятные для взаимного диалога условия, зачастую после решения спорной ситуации стороны остаются в хороших взаимоотношениях, что в дальнейшем способствует долгосрочному сотрудничеству. После судебных разбирательств такой исход – скорее исключение, чем правило.

Правила проведения процедуры медиации. Медиатор в определенной степени связан законодательством, тем не менее, конкретного свода правил, общего для всех процедур медиации, нет, есть только локальные ограничения и требования к процедуре. Стороны медиации также могут предварительно прописать ряд требований к процедуре. Также возможно наличие свода правил внутри саморегулируемой организации, в рамках которой действует специалист. В остальном же проведение процедуры медиации будет зависеть исключительно от самого медиатора.

2. Личность медиатор: основные требования, организация деятельности, выполняемые функции.

В соответствии со статьей 2 Закона о медиации медиатором является независимое физическое лицо (лица), привлекаемое сторонами в качестве посредника в урегулировании спора для содействия в выработке сторонами решения по существу спора.

Деятельность медиатора не является предпринимательской. Лица, осуществляющие деятельность медиаторов, также вправе осуществлять любую иную не запрещенную законодательством Российской Федерации деятельность.

Медиаторами не могут быть лица, замещающие государственные должности Российской Федерации, государственные должности субъектов Российской Федерации, должности государственной гражданской службы, должности муниципальной службы, если иное не предусмотрено федеральными законами.

Медиатор не вправе быть представителем какой-либо стороны; оказывать какой-либо стороне юридическую, консультационную или иную помощь; осуществлять деятельность медиатора, если при проведении процедуры медиации он лично (прямо или косвенно) заинтересован в ее результате, в том числе состоит с лицом, являющимся одной из сторон, в родственных отношениях; делать без согласия сторон публичные заявления по существу спора.

Соглашением сторон или правилами проведения процедуры медиации, утвержденными организацией, осуществляющей деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации, могут устанавливаться дополнительные требования к медиатору, в том числе к медиатору, осуществляющему свою деятельность на профессиональной основе. В соответствии с Законом о медиации деятельность медиатора может осуществляться как на профессиональной, так и на непрофессиональной основе. На непрофессиональной основе осуществлять деятельность медиатора могут лица, достигшие возраста восемнадцати лет, обладающие полной дееспособностью и не имеющие судимости.

Осуществлять деятельность медиаторов на профессиональной основе могут лица, достигшие возраста двадцати пяти лет, имеющие высшее профессиональное образование и прошедшие курс обучения по программе подготовки медиаторов, утвержденной в порядке, установленном Правительством Российской Федерации.

В силу части 3 статьи 16 Закона о медиации процедура медиации по спорам, переданным на рассмотрение суда или третейского суда до начала проведения процедуры медиации, может проводиться только медиаторами, осуществляющими свою деятельность на профессиональной основе.

В целях разработки и установления стандартов и правил профессиональной деятельности медиаторов, а также порядка осуществления контроля за соблюдением требований указанных стандартов и правил медиаторами, осуществляющими деятельность на профессиональной основе, и (или) организациями, осуществляющими деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации, могут создаваться саморегулируемые организации медиаторов в форме ассоциаций (союзов) или некоммерческих партнерств.

Функции, которые выполняет медиатор при проведении медиации, сводятся к следующему:

1. Организация переговоров и создание атмосферы для достижения соглашения.
2. Побуждение стороны к анализу конфликта.
3. Активное слушание на всех этапах проведения медиации.
4. Генерация идеи.
5. Расширение ресурсов сторон.
6. Обучение сторон переговорам.
7. Тестирование на реальность.
8. Вентиляция эмоций.

Рассмотрим эти функции более подробно. Прежде всего, медиатор *подготавливает место проведения переговоров*. Психологи утверждают, что перегово-

воры лучше проводить за круглым столом, на столе должны быть ручки и бумага для записей (в ходе медиации – это может пригодиться). Медиатор создает необходимую атмосферу для переговоров, разряжает возможное напряжение между сторонами, сообщает им правила, по которым будет проходить процесс медиации, устанавливает регламент работы, рассказывает об этапах проведения медиации, чтобы стороны до начала переговоров представляли себе ход процесса. Медиатор контролирует последовательность ведения переговоров, не позволяет сторонам вести себя некорректно, постоянно следит за тем, чтобы соблюдались принципы медиации.

Такая функция медиатора как *побуждение стороны к анализу конфликта в ходе переговоров*, позволяет своими вопросами шире взглянуть сторонам на ситуацию, постараться понять точку зрения своего партнера, объективно оценить свои возможности, сильные и слабые стороны позиций, а также последствия, которые могут возникнуть.

Также медиатор помогает сторонам *высказать свое мнение о сложившейся ситуации, прояснить все необходимые детали и спорные моменты*, используя технику активного слушания. Иными словами, медиатор дает возможность самой стороне услышать свой собственный рассказ из его уст, попутно сглаживая все острые углы (некорректные слова, замечания, интонации), что даст возможность и второй стороне услышать менее эмоциональный рассказ своего партнера из уст нейтрального человека. Медиатор работает своеобразным переводчиком, постоянно следя за тем, чтобы смысл сказанного стороны понимали одинаково.

Генерация идеи как одна из основных функций медиатора сводится к тому, что медиатор помогает сторонам увидеть иные пути разрешения их ситуации, но ни в коем случае не должен напрямую сообщать сторонам об этом решении, никогда не должен давать сторонам рекомендации, как им следует поступить в сложившейся ситуации. Стороны должны найти решение сами, их переговоры, и ответственность за результаты этих переговоров лежит на них. Если

медиатор нарушит это правило и предложит сторонам конкретный способ разрешения конфликта, а стороны выполняют его указания, то в случае возникновения по окончании медиации у сторон постконфликта, в нем может быть обвинен медиатор, так как именно он дал неверный совет.

Расширение ресурсов сторон заключается в снабжении участников спора необходимой информацией или ее поиске. Вся предоставляемая информация должна содержать только действительные факты и не зависеть от побочных сведений, уточнений и интерпретаций. Если есть вероятность, что сведения, которыми располагают стороны, неполны, неверны или допускают различные толкования, медиатор рекомендует сторонам обратиться к соответствующим надежным источникам, где они смогут получить правильную информацию, разъяснение или совет. Например, он может дать сторонам прочесть формулировку закона или другого юридического документа, но при этом не имеет права интерпретировать этот документ, а в случае возникающих проблем обязан рекомендовать им обратиться к юристу.

Также медиатор своим примером и своими действиями *обучает стороны переговорам*, помогает вести их с установкой на сотрудничество, пресекает любые попытки давления, оскорблений, прочего некорректного поведения, создает комфортную атмосферу для переговоров и просит стороны об уважительном отношении друг к другу.

Немаловажно в процессе медиации медиатору выполнять такую функцию, как *тестирование на реальность*. Во время переговоров медиатор своими вопросами помогает сторонам оценить реалистичность обсуждаемых предложений и принимаемых решений.

Для установления и поддержания доброжелательной и рабочей атмосферы, снятия напряжения в беседе сторон, медиатор применяет технику «вентилирование эмоций». В иной ситуации стоит дать сторонам открыто «сбросить» накопившиеся негативные эмоции, но при этом необходимо тщательно контролировать весь этот процесс, чтобы стороны не зашли слишком далеко.

2. Процедура проведения медиации

Пословица «Худой мир лучше доброй ссоры» существует во многих языках и во многих правовых культурах. Она отражает, в том числе, и длительный опыт общения людей с органами юстиции. Безусловно, путем мирного урегулирования спора зачастую можно добиться более эффективных результатов, чем путем принятия судебного решения именем государства против одной из сторон, которая, как правило, остается недовольной.

Медиация, как показывает мировая практика ее применения, безусловно, это эффективный, быстрый и мирный способ разрешения спора, позволяющий соблюсти интересы спорящих сторон, сохранить их отношения на будущее. Однако нужно иметь в виду, что медиация – это в основном платная услуга, не всегда доступная мелким предпринимателям, малому бизнесу, да к тому же в силу своей новизны не всегда понятная.

Соглашение о проведении процедуры медиации – это соглашение сторон, с момента заключения которого начинает применяться процедура медиации в отношении спора или споров, возникших между сторонами.

В соответствии со статьей 8 Закона о медиации соглашение о проведении процедуры медиации заключается в письменной форме и должно содержать следующие сведения:

- 1) о предмете спора;
- 2) о медиаторе, медиаторах или об организации, осуществляющей деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации;
- 3) о порядке проведения процедуры медиации;
- 4) об условиях участия сторон в расходах, связанных с проведением процедуры медиации;
- 5) о сроках проведения процедуры медиации.

Для проведения процедуры медиации стороны по взаимному согласию *выбирают одного или нескольких медиаторов* (статья 9 Закона о медиации). Организация, осуществляющая деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации, может рекомендовать кандидатуру медиатора (медиаторов)

или назначить их в случае, если стороны направили соответствующее обращение в указанную организацию на основании соглашения о проведении процедуры медиации.

В соглашении о проведении процедуры медиации стороны вправе указать, если иное не предусмотрено федеральным законом или соглашением сторон, на самостоятельное определение медиатором порядка проведения процедуры медиации с учетом обстоятельств возникшего спора, пожеланий сторон и необходимости скорейшего урегулирования спора.

Этапы проведения медиации:

1-й этап медиации – **вступительное слово медиатора**. Во вступительном слове медиатор рассказывает сторонам, что такое процесс медиации, на каких принципах он построен (особое внимание здесь стоит уделить конфиденциальности), объясняет свои функции в этом процессе и свою роль в предстоящих переговорах, знакомится со сторонами и представляется сам, рассказывает сторонам, какую роль они играют в предстоящих переговорах, спрашивает у сторон, располагают ли они достаточным временем для ведения переговоров (если хотя бы одна из сторон не располагает достаточным временем, в среднем 2,5-3 часа, то медиацию лучше перенести на более удобное время), все ли заинтересованные в разрешении конфликтной ситуации стороны присутствуют на переговорах, или стоит пригласить кого-то еще, рассказывает сторонам об этапах проведения медиации, при этом оговаривает возможность проведения кокусов, т.е. индивидуальных бесед медиатора с каждой стороной.

2-й этап медиации – **презентация сторон**. На этом этапе медиации медиатор предоставляет каждой стороне возможность рассказать о том, в чем, на ее взгляд, заключается спорная ситуация. Начать рассказ о своем видении ситуации предлагается, как правило, той стороне, которая обратилась с просьбой о проведении медиации. Во время рассказа сторон медиатор является активным слушателем, делает для себя необходимые пометки в блокноте, чтобы не упустить в дальнейшем важные детали, в случае необходимости задает уточняющие вопросы.

3-й этап медиации – *дискуссия*. По окончании презентации сторон медиатор предлагает сторонам обменяться мнениями по поводу услышанного, высказать свои замечания. Во время проведения дискуссии ведется работа по первичному формированию повестки дня, проявляются моменты, по которым сторонам предстоит прийти к согласию.

4-й этап медиации – *кокус*, т.е. беседа медиатора с каждой стороной индивидуально. В соответствии с принципом равноправия сторон количество кокусов, проводимых с каждой стороной, должно быть одинаковым, так же, как и время, затраченное на кокус. Это необходимо, чтобы впоследствии медиатора не обвинили в симпатии только к одной из сторон.

5-й этап медиации – *формирование повестки дня*. На этом этапе медиатор предлагает сторонам сформулировать и записать те вопросы, по которым они хотят прийти к соглашению в ходе процесса медиации.

6-й этап медиации – *выработка предложений*. Стороны обмениваются предложениями по решению каждого вопроса, внесенного в повестку дня. Этот этап является одним из самых важных в процессе медиации. Медиатор помогает сторонам в случае необходимости услышать друг друга, увидеть то положительное, что есть в предложении каждого из них, увидеть дополнительные ресурсы, которыми они обладают, прийти к решению, удовлетворяющему обоим, и т.д.

7-й этап медиации – *подготовка и подписание медиативного соглашения*. На предыдущем этапе стороны совместно выработали предложения по разрешению спорных вопросов, внесенных в повестку дня. Предложения, которые устраивают обе стороны, вносятся в договор (медиативное соглашение) и подписывается сторонами. Составленное медиативное соглашение должно однозначно трактоваться каждой стороной.

Важную роль на этом этапе играет обсуждение сторонами возможных последствий неисполнения составленного соглашения. Стороны должны представлять себе последствия и действия друг друга в случае невыполнения медиативного соглашения одной из них.

8-й этап – *выход из медиации*. Задача этого этапа – получение медиатором обратной связи о результатах работы.

Все перечисленные этапы медиации должны быть завершены в сроки, установленные Законом о медиации. По правилам статьи 13 Закона о медиации сроки проведения процедуры медиации определяются соглашением о проведении процедуры медиации. При этом медиатор и стороны должны принимать все возможные меры для того, чтобы указанная процедура была прекращена в срок не более чем в течение шестидесяти дней. В исключительных случаях в связи со сложностью разрешаемого спора, с необходимостью получения дополнительной информации или документов срок проведения процедуры медиации может быть увеличен по договоренности сторон и при согласии медиатора. В любом случае, срок проведения процедуры медиации не должен превышать сто восемьдесят дней, за исключением срока проведения процедуры медиации после передачи спора на рассмотрение суда или третейского суда, не превышающего шестидесяти дней.

В силу статьи 14 Закона о медиации процедура медиации прекращается в связи со следующими обстоятельствами:

- 1) заключение сторонами медиативного соглашения;
- 2) заключение соглашения сторон о прекращении процедуры медиации без достижения согласия по имеющимся разногласиям;
- 3) заявление медиатора в письменной форме, направленное сторонам после консультаций с ними по поводу прекращения процедуры медиации ввиду нецелесообразности ее дальнейшего проведения;
- 4) заявление в письменной форме одной, нескольких или всех сторон, направленное медиатору, об отказе от продолжения процедуры медиации;
- 5) истечение срока проведения процедуры медиации.

Конечно же, самый благоприятный результат процедуры медиации – это заключение медиативного соглашения, которое в Законе о медиации определяется как соглашение, достигнутое сторонами в результате применения проце-

дуры медиации к спору или спорам, к отдельным разногласиям по спору и заключенное в письменной форме.

Статья 12 Закона о медиации предусматривает, что медиативное соглашение должно содержать сведения о сторонах, предмете спора, проведенной процедуре медиации, медиаторе, а также согласованные сторонами обязательства, условия и сроки их выполнения. Медиативное соглашение подлежит исполнению на основе принципов добровольности и добросовестности сторон.

Медиативное соглашение, достигнутое сторонами в результате процедуры медиации, проведенной после передачи спора на рассмотрение суда или третейского суда, может быть утверждено судом или третейским судом в качестве мирового соглашения в соответствии с процессуальным законодательством или законодательством о третейских судах, законодательством о международном коммерческом арбитраже.

Медиативное соглашение по возникшему из гражданских правоотношений спору, достигнутое сторонами в результате процедуры медиации, проведенной без передачи спора на рассмотрение суда или третейского суда, представляет собой гражданско-правовую сделку, направленную на установление, изменение или прекращение прав и обязанностей сторон. В этой связи к такой сделке могут применяться правила гражданского законодательства об отступном, о новации, о прощении долга, о зачете встречного однородного требования, о возмещении вреда. Защита прав, нарушенных в результате неисполнения или ненадлежащего исполнения такого медиативного соглашения, осуществляется способами, предусмотренными гражданским законодательством.

4 Инструменты медиации

Для достижения поставленных целей медиатор в своей работе, помимо принципов медиации, использует и различные коммуникативные инструменты. Рассмотрим лишь некоторые из них, применяемые при проведении процедуры медиации наиболее часто.

Активное слушание (АС). Это, наверное, одно из самых важных качеств,

которым медиатор должен владеть в совершенстве. Способность не только внимательно слушать, но и уметь услышать позицию каждой из сторон спора, проявлять доброжелательный и искренний интерес к другому человеку – это гарантия того, что процедура будет проведена успешно. АС ориентировано на понимание смысла высказывания в целом, как на уровне семантики и синтактики, так и на прагматическом уровне.

Эмпатичное, эффективное, то есть внимательное, сопереживающее слушание – это необходимое условие для понимания чувств и эмоций, потребностей и переживаний другого человека его глазами, а значит, и возможность плодотворного общения с ним. Медиатор обращает внимание не только на то, что именно говорится и каким образом, но и для чего, какие цели преследует тем самым говорящий. Именно поэтому АС является главным инструментом, призванным помогать медиатору в его работе.

Еще одной важной особенностью АС является пристальное внимание к вербальному и невербальному аспекту коммуникации. Внимательно слушая каждого участника, медиатор постоянно дает понять собеседникам, что он не только слушает, но и слышит их, тем самым способствуя улучшению отношений между всеми участниками процедуры и побуждая их к сотрудничеству, вовлекая в процесс творческого разрешения проблем. Проявленное понимание содействует укреплению доверия, а также ориентирует спорящих на то, чтобы они также внимательно слушали своих оппонентов, вникали в суть говорящего, пытались ставить себя на место собеседника, оставляя на время в стороне свои суждения, критические замечания, предубеждения и оценки.

В медиации существует понятие «айсберг конфликта», в основании которого лежат настоящие, насущные интересы и потребности участников, то есть это то, о чем будет идти речь в процессе работы. Это так называемая скрытая, подводная часть, без которой невозможно понять истинные мотивы конфликта, как правило, настолько глубоко спрятанные, что большинство участников даже не подозревают об истинной подоплеке конфликта, то есть корни так глубоко

сидят в земле, что самим участникам очень часто просто невозможно до них докопаться. Это, как правило, нереализованные интересы, неудовлетворенные потребности и амбиции. Испытываемые при этом чувства и эмоции человека, их восприятие участниками, являются своеобразным индикатором, они как раз первыми находятся дальше, в надводной, видимой части этого «айсберга», и соответствуют тем заявлениям, фактам и позициям сторон в споре, которые они и предъявляют. АС также можно понимать и как особый вид направленного (интенционального) слушания, с помощью которого медиатор выискивает в речи участников медиативной процедуры возможности для устного агрессивного вмешательства (вербальной интервенции) с помощью других коммуникативных инструментов. Именно благодаря АС медиатор имеет возможность поддерживать, когда необходимо, участников процедуры, а когда необходимо, задать вопрос, направленный на уточнение и прояснение интересов участников процедуры.

Петля понимания – второй по значимости инструментом в работе медиатора. Петля символизирует законченность процесса, замыкание его в момент совмещения сказанного, понятого и принятого. Название отражает непосредственную цель применения данного инструмента. Петля понимания состоит из последовательных, пошаговых действий. Первое, что медиатор должен сделать в процессе работы – это сам попытаться понять собеседника, посмотреть на ситуацию его глазами, затем дать понять, показать собеседнику, что он понят, следующим этапом – запросить и получить для себя обратную связь, убедиться, получив подтверждение, что человек чувствует себя понятым. Последний шаг является обязательным, так как петля понимания является завершенной только тогда, когда сторона подтверждает, что медиатор ее слова, заявления и позицию понял полностью и правильно (понял то, что сторона хотела выразить, высказать, передать). До получения такого подтверждения петля понимания считается незавершенной.

Используя петлю понимания, медиатор сначала создает условия и старается понять сам каждую из сторон, поскольку чаще всего участники процедуры

пока еще не понимают, а иногда и не способны понять друг друга до определенного момента. Петля понимания помогает медиатору прояснить для себя ситуацию и показать сторонам, что он приложит все усилия для того, чтобы понять каждую из них в отдельности, и будет демонстрировать им это понимание, одновременно создавая основу для будущего взаимопонимания сторон.

Обобщение (резюмирование) – это один из мультифункциональных инструментов медиатора, который позволяет направлять процесс в конструктивное русло и позволяет выстроить четкую структуру процесса медиации. Медиатор обобщает сказанное, вычлняя самую суть, чтобы сфокусировать внимание участников и помочь им понять происходящие обсуждения, а также помочь выстроить различные звенья и уровни поиска взаимоприемлемого решения спора, в том числе и сократив временной путь решения проблемы.

Необходимость использовать обобщение обусловлена следующими ситуациями:

1. Если в процессе проведения процедуры медиации сторонами достигнут определенный прогресс и продвижение.
2. Если в процессе проведения процедуры медиации у участников сторон возникла необходимость идентифицировать, сформулировать и высказать вслух все опасения и тревоги сторон. При составлении списка тем для обсуждения и формировании повестки дня это является одним из самых эффективных способов.
3. Если в процессе проведения процедуры медиации у участников сторон возникла необходимость систематизировать полученную информацию.
4. В случае, когда подводят итоги по одному вопросу и переходят к обсуждению другого.
5. Если в процессе проведения процедуры медиации у участников сторон возникла необходимость обратить отдельное внимание на общие интересы или позиции возможных договоренностей.
6. При выявлении тем и/или вопросов, по которым у сторон сохраняются разногласия, чтобы понять, над чем конкретно нужно работать.

Перефразирование – это обобщение (суммирование) того, что сказал кто-то другой, но другими, своими словами, позволяющее медиатору убедиться, насколько правильно он понял сказанное, показать каждому участнику, что он его услышал, а также помочь каждому участнику правильно услышать и воспринять то, что сказал оппонент. Перефразирование, кроме того, является еще и элементом петли понимания. Перефразировать можно любые высказывания, которые касаются чувств, эмоций, тревог, опасений, предложений, возможностей, а также содержащие любую информацию.

Главное, на что надо ориентироваться, применяя перефразирование – это простота новой формулировки. При перефразировании очень важно:

во-первых, вычленив ключевые элементы из того, что было сказано;

во-вторых, не приукрашивать и не перегружать новое высказывание лишними словами, чтобы оно не стало интерпретацией сказанного предыдущим участником;

в-третьих, обязательным условием является обратная связь, когда требуется обязательное уточнение того, правильно ли и насколько правильно понял все медиатор из того, что было сказано сторонами;

в-четвертых, не пренебрегать важными в смысловом отношении нюансами, при этом стараясь максимально упростить речь, опуская несущественные объяснения и детали.

Техника задавания вопросов. В ходе проведения процедуры медиации медиатор задает сторонам спора вопросы особым образом. Как правило, в большинстве своем, его вопросы направлены не на выяснение фактической стороны спора, а на то, чтобы выяснить реальные интересы и потребности участников. В каждом случае могут использоваться вопросы как открытого, так и закрытого типа.

К открытым вопросам относятся те, на которые требуется дать полные, развернутые ответы. Они необходимы для получения более полной картины по данной проблеме или ситуации и позволяют выступающему с акцентировать внимание присутствующих на том, что ему представляется наиболее важным

и значимым и направить дискуссию в нужном ему русле. Задавая вопросы открытого типа, медиатор тем самым создает возможность применить технику активного слушания.

Закрытые же вопросы рассчитаны на короткие и однозначные ответы да – нет. Этот вид вопросов позволяет медиатору не только уточнять и собирать специфическую информацию, но также и руководить ходом дискуссии, когда он может ограничить очень разговорчивого участника.

Рефрейминг или реструктуризация. Ограничивая рамками вопросов, показывая ситуацию с другой стороны, другую ее грань, медиатор оказывает воздействие сторонам в определении их собственных эмоций, переживаний, интересов, потребностей и возможностей, а также в принятии одной стороной точки зрения другой стороны, даже если участник спора и не согласен со своим оппонентом, ее мотивов, эмоций и чувств, ограничений и возможностей. В результате применения такой тактики происходит отделение человека от собственно конфликта, происходит трансформация, или реструктуризация («рефрейминг») спорного вопроса.

Рефрейминг не случайно является одним из эффективных инструментов, применяемых медиатором. С помощью этой техники каждый участник может изменить свое представление о проблеме (конflikте), абстрагироваться от нее, взглянув под другим углом, и одновременно с этим увидев и себя, и свои интересы в другом аспекте, а также меняется ракурс, с которого он прежде рассматривал мотивы и потребности своего оппонента. Таким образом происходит трансформация и совершается переход от позиций к интересам. Это позволяет достичь настоящего разрешения разногласий спорящих сторон, примирить их по-настоящему и исчерпать конфликт между ними.

Глава 3 СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ДИАГНОСТИКА КОНФЛИКТНОСТИ ЛИЧНОСТИ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ УРОВНЯ КОНФЛИКТНОСТИ ИНДИВИДА (Рамендик Д.М.)

Опросник предназначен для выявления степени конфликтности личности в процессе деятельности. Приступая к работе с тестом, испытуемые должны дать самооценку личностных поведенческих качеств, которые проявляются в различных жизненных ситуациях. При ответе на каждый вопрос необходимо выбрать один из трех предложенных вариантов ответов, отмечая его букву (А, Б или В) в регистрационном бланке.

При обработке результатов опроса необходимо перевести полученные ответы в баллы по соответствующей таблице. Суммируя баллы, мы получим числовое выражение уровня конфликтности испытуемого. Уровни конфликтности: сверхнизкий; низкий; средний; высокий; сверхвысокий.

Конфликтность в данной методике означает низкую способность к самоконтролю эмоций, агрессивность, неуступчивость, грубость.

Инструкция: При ответе на вопросы теста из трех предлагаемых вариантов ответа выберите один и запишите его.

Например: 1 – а, 2 – б, 3 – в, 4 – в и т. д.

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

- а) нет
- б) когда как
- в) да

2. Есть ли в вашем коллективе люди, которые вас побаиваются, а возможно и ненавидят?

- а) да
- б) ответить затрудняюсь
- в) нет

3. Кто вы в большей степени?

- а) пацифист
- б) принципиальный
- в) предприимчивый

4. Как часто вам приходится выступать с критическими суждениями?

- а) часто
- б) периодически
- в) редко

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

а) разработал бы программу развития коллектива на год вперед и убедил бы членов коллектива в ее перспективности;

б) изучил бы, кто есть, кто и установил бы контакт с лидерами;

в) чаще советовался бы с людьми.

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

- а) пессимизм
- б) плохое настроение
- в) обида на самого себя

7. Характерно ли для вас стремление отстаивать и соблюдать традиции вашего коллектива?
- а) да
 - б) скорее всего да
 - в) нет
8. Относите ли вы себя к людям, которым лучше в глаза сказать горькую правду, чем промолчать?
- а) да
 - б) скорее всего да
 - в) нет
9. Из трех личностных качеств, с которыми вы боретесь, чаще всего вы стараетесь изжить в себе
- а) раздражительность
 - б) обидчивость
 - в) нетерпимость критики других
10. Кто вы в большей степени?
- а) независимый
 - б) лидер
 - в) генератор идей
11. Каким человеком считают вас ваши друзья?
- а) экстравагантным
 - б) оптимистом
 - в) настойчивым
12. С чем вам чаще всего приходится бороться?
- а) с несправедливостью
 - б) с бюрократизмом
 - в) с эгоизмом
13. Что для вас наиболее характерно?
- а) недооцениваю свои способности
 - б) оцениваю свои способности объективно
 - в) переоцениваю свои способности
14. Что приводит вас к столкновению и конфликту с людьми.
- а) излишняя инициатива
 - б) излишняя критичность
 - в) излишняя прямолинейность

Обработка результатов тестирования уровня конфликтности

Все ответы к каждому вопросу имеют свою оценку в баллах. Замените выбранные вами буквы баллами и подсчитайте общую сумму набранных вами баллов.

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
А	1	3	1	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	1
Б	2	2	3	2	2	3	2	2	1	1	1	2	1	2
В	3	1	2	1	1	1	1	1	3	2	3	1	3	3

Определенная сумма баллов характеризует уровень конфликтности личности:

- 14 - 17 баллов - Очень низкий
- 18 - 20 баллов - Низкий
- 21 - 23 балла - Ниже среднего
- 24 - 26 баллов - Ближе к среднему
- 27 - 29 баллов - Средний
- 30 - 32 баллов - Ближе к среднему
- 33 - 35 баллов - Выше среднего
- 36 - 38 баллов - Высокий

ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКА КОНФЛИКТНОСТИ (Кноблех – Фальконетт)

Инструкция: ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Я хотел бы в большей степени контролировать свои мысли.
2. Если я попадаю в дурацкую ситуацию, то воспринимаю это серьёзно.
3. Я всегда желаю делать дела лучше, чем делаю.
4. Обычно у меня всего достаточно для исполнения желания.
5. Я фактически живу для будущего.
6. Если я смог прожить жизнь заново, то сделал всё иначе.
7. Редко, если это вообще бывает, я испытываю потребность в контроле моих мыслей.
8. Обычно я, принимая мои личные проблемы.
9. Я в конфликте с тем, что даёт мне судьба.
10. Нет ничего важнее для меня, чем пребывать под контролем.
11. Обычно я удовлетворён уровнем моей деятельности.
12. Нет одного правильного способа бытия.
13. Я хотел всё объединить всё воедино.
14. Если бы я мог делать дела лучше, то моя жизнь была бы лучше.
15. Я фактически борюсь против превратностей жизненного пути.
16. Я желаю больше, чем обычно получаю.
17. Моя жизнь улучшится, будь я более удачлив.
18. Когда я хочу делать что - либо лучше, я понимаю, что это имеет ограниченную возможность.
19. Понимание моих личных проблем наступает легче, если я не оказываю им сопротивление.
20. Удовлетворённость моим уровнем деятельности только препятствует реализации моего потенциала на жизненном пути.

Ключ к методике

№	ДА	НЕТ
1	Гармоничность	Эгохватание
2	Эгохватание	Гармоничность
3	Эгохватание	Гармоничность
4	Эгохватание	Гармоничность
5	Эгохватание	Гармоничность
6	Эгохватание	Гармоничность
7	Гармоничность	Эгохватание
8	Гармоничность	Эгохватание
9	Эгохватание	Гармоничность
10	Эгохватание	Гармоничность
11	Эгохватание	Гармоничность
12	Эгохватание	Гармоничность
13	Эгохватание	Гармоничность
14	Эгохватание	Гармоничность
15	Эгохватание	Гармоничность
16	Эгохватание	Гармоничность
17	Эгохватание	Гармоничность
18	Гармоничность	Эгохватание
19	Гармоничность	Эгохватание
20	Эгохватание	Гармоничность

Интерпретация

Эгохватание – это внутренняя конфликтность личности. Склонность к самообвинениям, нерешительности и неуверенности в себе. Потребность в постоянной опеке.

Гармоничность – спокойствие, уверенность в себе, сбалансированность желаний, стремлений, уровня притязаний. Последовательность поведения.

Подсчитать количество ответов, относящихся к тому или иному критерию. Полученный результат свидетельствует о преобладающем компоненте.

ДИАГНОСТИКА ПРЕДРАСПОЛОЖЕННОСТИ ЛИЧНОСТИ К КОНФЛИКТНОМУ ПОВЕДЕНИЮ К.Н. Томаса (адаптация Гришиной Н.В.)

С помощью данного теста оказывается возможным определить стиль поведения в ситуации разногласий. Всего таковых стилей пять:

Сотрудничество – оптимально почти всегда;

Компромисс – вполне приемлемо в ряде случаев;

Избегание (уход) – рекомендовано в случае неспровоцированных партнером «пожаров»;

Приспособление – возможно в тех случаях; когда оппонент действительно прав.

Соперничество – наименее эффективный, но наиболее часто используемый способ поведения в конфликтах.

Для того, чтобы определить, к какому способу склоняется человек, нужно внимательно прочитав каждое из двойных высказываний (а и б) выбрать то из них, которое в большей степени соответствует тому, как он обычно поступает и действует.

1.

а) Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2.

а) Я стараюсь найти компромиссное решение.

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

3.

а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

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

4.

а) Я пытаюсь найти компромиссное решение.

б) Я стараюсь не задеть чувств другого человека.

5.

а) Улаживая спорную ситуацию, я не всегда пытаюсь найти поддержку у другого.

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

6.

а) Я пытаюсь избежать неприятности для себя.

б) Я стараюсь добиться своего.

7.

а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем, решить его окончательно.

б) я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

8.

а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы

и спорные вопросы.

9.

- а) Я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий.
- б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10.

- а) Я твердо стремлюсь добиться своего.
- б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11.

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

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

12.

- а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая, может вызвать споры.

б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.

13.

- а) Я предлагаю среднюю позицию.
- б) я настаиваю, чтобы все было сделано, по-моему.

14.

- а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
- б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.

15.

- а) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.
- б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.

16.

- а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
- б) Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17.

- а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
- б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18.

- а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
- б) Я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.

19.

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

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

20.

- а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
- б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21.

- а) Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к другому.
- б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22.

а) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и позицией другого человека.

- б) Я отстаиваю свою позицию.

23.

- а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
- б) Иногда я представляю другим взять на себя ответственность за решение спорного

вопроса.

24.

- а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.
- б) Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.

25.

- а) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.
- б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.

26.

- а) Я обычно предлагаю среднюю позицию.
- б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.

21.

- а) Зачастую стремлюсь избежать споров.
- б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28.

- а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
- б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.

29.

- а) Я предлагаю среднюю позицию.
- б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

30.

- а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
- б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

Ключ опросника

№	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				а	б
2		б	а		
3	а				в
4			а		б
5		а		б	
6	б			а	
7			б	а	
8	а	б			
9	б			а	
10	а		б		
11		а			б
12			б		
13	б		а		
14	б	а			
15				б	а
16	б				а
17	а			б	
18			б		а
19		а			
20		а	б		
21		б			а
22	б		а		
23		а		б	
24			б		а

25	а				б
26		б	а		
27				а	б
28	а	б			
29			а	б	
30	б				а

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЛИЧНОСТНОЙ АГРЕССИВНОСТИ И КОН- ФЛИКТНОСТИ (Ильин Е.П. и Ковалев П.А.)

Инструкция: Вам предлагается ряд утверждений. При согласии с утверждением в бланке в соответствующем месте поставьте знак «+», при несогласии – знак «-».

1. Я легко раздражаюсь, но быстро успокаиваюсь.
2. В спорах я всегда стараюсь захватить инициативу.
3. Мне чаще всего не воздают должное за мои дела.
4. Если меня не попросят по-хорошему, я не уступаю.
5. Я стараюсь делать все, чтобы избежать напряженности в отношениях.
6. Если по отношению ко мне поступают несправедливо, то я про себя накликаю обидчику всякие несчастья.
7. Я часто злюсь: когда мне возражают.
8. Я думаю, что за моей спиной обо мне говорят плохо.
9. Я гораздо более раздражителен, чем кажется.
10. Мнение, что нападение – лучшая защита, правильное.
11. Обстоятельства почти всегда благоприятнее складываются для других, чем для меня.
12. Если мне не нравится установленное правило, я стараюсь его не выполнять.
13. Я стараюсь найти такое решение спорного вопроса, которое удовлетворило бы всех.
14. Я считаю, что добро эффективнее мести.
15. Каждый человек имеет право на свое мнение.
16. Я верю в честность намерений большинства людей.
17. Меня охватывает ярость, когда надо мной насмеются.
18. В споре я часто перебиваю собеседника, навязывая ему мою точку зрения.
19. Я часто обижаюсь на замечания других, даже если и понимаю, что они справедливы.
20. Если кто-то корчит из себя важную персону, я всегда поступаю наперекор.
21. Я предлагаю, как правило, среднюю позицию.
22. Я считаю, что лозунг из мультфильма «зуб за зуб, хвост за хвост» справедлив.
23. Если я все обдумал, то я не нуждаюсь в советах других.
24. С людьми, которые со мной любезнее, чем я мог ожидать, я держусь настороженно.
25. Если кто-то выводит меня из себя, я не обращаю на это внимание.
26. Я считаю бестактным не давать высказываться в споре другой стороне.
27. Меня обижает отсутствие внимания со стороны окружающих.
28. Я не люблю поддаваться в игре даже с детьми.
29. В споре я стараюсь найти то, что устроит обе стороны.
30. Я уважаю людей, которые не помнят зла.
31. Утверждение: «Ум хорошо, а два – лучше» - справедливо.
32. Утверждение: «не обманешь – не проживешь» тоже справедливо.
33. У меня никогда не бывает вспышек гнева.
34. Я могу внимательно и до конца выслушать аргументы спорящего со мной.

35. Я всегда обижаюсь, если среди награжденных за дело, в котором я участвовал, нет меня.
36. Если в очереди кто-то пытается доказать, что он стоит впереди меня, я ему не уступаю.
37. Я стараюсь избегать обострения отношений.
38. Часто я воображаю те наказания, которые могли бы обрушиться на моих обидчиков.
39. Я не считаю, что я глупее других, поэтому их мнение мне не указ.
40. Я осуждаю недоверчивых людей.
41. Я всегда спокойно реагирую на критику, даже если она кажется мне несправедливой.
42. Я всегда убежденно отстаиваю свою правоту.
43. Я не обижаюсь на шутку друзей, даже если они злые.
44. Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение важного для всех вопроса.
45. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
46. Я верю, что зло можно отплатить добром, и действуя в соответствии с этим.
47. Я часто обращаюсь к коллегам, чтобы узнать их мнение.
48. Если меня хвалят, значит этим людям от меня что-то нужно.
49. В конфликтной ситуации я хорошо владею собой.
50. Мои близкие часто обижаются на меня за то, что в разговоре с ними я им рта не даю открыть.
51. Меня не трогает, если при похвале за общую работу не упоминается мое имя.
52. Ведя переговоры со старшим по должности, я стараюсь ему не возражать.
53. В решении любой проблемы я предпочитаю золотую середину.
54. У меня отрицательное отношение к мстительным людям.
55. Я не думаю, что руководитель должен считаться с мнением подчиненных, ведь отвечать за все ему.
56. Я часто боюсь подвохов со стороны других людей.
57. Меня не возмущает, когда люди толкают меня на улице или в транспорте.
58. Когда я разговариваю с кем-то, меня так и подмывает скорее изложить свое мнение.
59. Иногда я чувствую, что жизнь поступает со мной несправедливо.
60. Я всегда стараюсь выйти из вагона раньше других.
61. Вряд ли можно найти такое решение, которое бы всех удовлетворило.
62. Ни одно оскорбление не должно оставаться безнаказанным.
63. Я не люблю, когда другие лезут ко мне с советом.
64. Я подозреваю, что многие поддерживают со мной знакомство из корысти.
65. Я не умею сдерживаться, когда меня незаслуженно попрекают.
66. При игре в шахматы или настольный теннис я больше люблю атаковать, чем защищаться.
67. У меня вызывают сожаление чрезмерно обидчивые люди.
68. Для меня не имеет большого значения, чья точка зрения в споре окажется правильной – моя или чужая.
69. Компромисс не всегда является лучшим разрешением спора.
70. Я не успокаиваюсь до тех пор, пока не отомщу обидчику.
71. Я считаю, лучше посоветоваться с другими, чем принимать решение одному.
72. Я сомневаюсь в искренности слов большинства людей.
73. Обычно меня трудно вывести из себя.
74. Если я вижу недостатки у других, я не стесняюсь их критиковать.
75. Я не вижу ничего обидного в том, что мне говорят о моих недостатках.
76. Будь я на базаре продавцом, я не стал бы уступать в цене за свой товар.

77. Пойти на компромисс – значит показать свою слабость.
78. Справедливо ли мнение, что если тебя ударили по одной щеке, то надо подставить и другую?
79. Я не чувствую себя ущемленным, если мнение другого оказывается более правильным.
80. Я никогда не подозреваю людей в нечестности.

Обработка полученных данных

Для удобства обработки ответов целесообразно, чтобы свои ответы испытуемые занесли с бланк. Ответы на вопросы соответствуют 8 шкалам: «вспыльчивость», «наступательность», «обидчивость», «неуступчивость», «компромиссность», «мстительность», «нетерпимость к мнению других», «подозрительность». За каждый ответ «Да» или «Нет» в соответствии с ключом к каждой шкале начисляется 1 балл. По каждой шкале испытуемые могут набрать от 0 до 10 баллов.

Ключ к расшифровке ответов

Ответы «Да» по позициям 1,9,17,65 и ответы «Нет» по позициям 25,33,41,49,57,73 свидетельствуют о склонности субъекта к **вспыльчивости**.

Ответы «Да» по позициям «.10,18,42,50,58,66,74 и ответы «Нет» по позициям 26,34 свидетельствуют о склонности к **наступательности (напористости)**.

Ответы «Да» по позициям 3,11,19,27,35,59, и ответы «Нет» по позициям 43,51,67,75 свидетельствуют о склонности у **обидчивости**.

Ответы «Да» по позициям 4,12,20,28,36,60,76 и ответы «Нет» по позициям 44,52,68 свидетельствует о склонности к **неуступчивости**.

Ответы «Да» по позициям 5,13,21,29,37,45,53 и ответы «Нет» по позициям 61,69,77 свидетельствуют о склонности к **бескомпромиссности**.

Ответы «Да» по позициям 6,22,38,62,70 и ответы «Нет» по позициям 14,30,46,54,78 свидетельствуют о склонности к **мстительности**.

Ответы «Да» по позициям 7,23,39,55,63 и ответы «Нет» по позициям 15,31,47,71,79 свидетельствуют о склонности к **нетерпимости к мнению других**.

Ответы «Да» по позициям 8.24,32,48,56,64,72 и ответы «Нет» по позициям 16,40,80 свидетельствуют о склонности к **подозрительности**.

Сумма баллов по шкалам «наступательность (напористость)» и «неуступчивость» дает суммарный показатель **позитивной агрессивности** субъекта.

Сумма баллов, набранная по шкалам «нетерпимость к мнению других» и «мстительность», дает показатель **негативной агрессивности** субъекта.

Сумма баллов, набранная по шкалам «бескомпромиссность», «вспыльчивость», «обидчивость», «подозрительность» дает обобщенный показатель **конфликтности**.

ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКА ВЫЯВЛЕНИЯ УРОВНЯ КОНФЛИКТНОСТИ (Гончарова О.Л.)

Инструкция: ответьте на вопросы «да» или «нет».

1. Доставляет ли вам удовольствие доказывать свою точку зрения, спорить?
2. Тяжело ли вам удержаться от реплик в ваш адрес?
3. Прислушиваетесь ли вы к мнению других?
4. Вы болезненно отнеситесь к критике в ваш адрес?
5. Считаете ли вы себя вспыльчивым человеком?
6. Считаете ли вы себя спокойным человеком?
7. Свойственна ли вам агрессия?
8. Можете ли вы применить физическую силу к людям, если они не согласны с вашим мнением?
9. Трудно ли вас вывести из себя?

10. Стараетесь ли вы избегать споров?
11. Считаете ли вы, что компромисс – это лучший способ разрешения спора.
12. Считаете ли вы, что спор – это лучший способ разрешения конфликта.

Обработка и интерпретация результатов.

За ответ «да» начисляется 1 балл, за ответ «нет» – 0 баллов.

Подсчитывается сумма баллов:

- 9-12 баллов – высокий уровень конфликтности;
- 5-8 баллов – средний уровень конфликтности;
- 0-4 баллов – низкий уровень конфликтности.

ДИАГНОСТИКА РОЛЕВОГО КОНФЛИКТА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ (Ерина С. И.)

Назначение. Оценка уровня или шкалы ролевого конфликта (РК) предназначена для дифференцировки руководителей, воспринимающих свою позицию в условиях перекрестных давлений как конфликтную и как неконфликтную, то есть позволяет диагностировать наличие психологического конфликта по степени его выраженности при выполнении социальной роли в условиях перекрестных ожиданий по отношению к нему как к управленцу:

- полученные по шкале данные позволяют сделать вывод о том, какие стороны в деятельности руководителя вызывают конфликтные переживания: множественность функций, взаимоотношений и т. д., что дает возможность определить пути и специфику индивидуальной работы с управленцем;
- методика может быть использована как инструмент, позволяющий получить целостное представление о состоянии взаимоотношений конкретного менеджера в системе управления, о его трудностях и проблемах в этом плане;
- методика позволяет диагностировать неблагополучные, слабые звенья в системе управления путем сравнительного анализа актуальных проблем роли руководителя у начинающих и опытных, успешных и неуспешных руководителей и т. д., что необходимо для подготовки, обучения и повышения квалификации управленческого персонала;
- показатели, полученные по шкале РК, могут входить как один из составляющих компонентов в оценку деловых и личных качеств управленцев и учитываться при определении возможностей и перспектив конкретного руководителя.

Инструкция. Вам предлагается перечень суждений, отражающих ситуации, с которыми вы как руководитель первичного звена управления встречаетесь в своей повседневной работе. Внимательно прочитайте суждения и ответьте, в какой мере каждое из них вызывает у вас негативное отношение, эмоциональную напряженность и конфликтные переживания. Возможные ответы, представленные в бланке ответов, следующие: «в очень высокой степени», «в высокой степени», «в средней степени» (иногда вызывают эмоционально напряженные и конфликтные переживания, иногда - нет), «в слабой степени», «в очень слабой степени» (я совсем безразличен к этим ситуациям).

Если вы не можете решить, как ответить, постарайтесь выбрать предпочтительный вариант ответа, исходя из того, что все-таки чаще вы испытываете в этой ситуации.

Бланк ответов

Тип вопроса	№	Типы возможных вариантов ответов в баллах			
		в очень высокой степени	в высокой степени	в средней степени	в слабой степени
А	1				
	2				
	3				
	4				

	5				
	6				
	7				
	8				
	9				
	10				
	11				
В	12				
	13				
	14				
	15				
	16				
	17				
	18				
	19				
	20				
	21				
22					
Д	23				
	24				
	25				
	26				
	27				
	28				
	29				
	30				
	31				
	32				
	33				
С	34				
	35				
	36				
	37				
	38				
	39				
	40				
	41				
	42				
Сумма баллов					
Суммарная оценка	Общий балл в «сырых» ед.				
	Общий балл в стандартных ед.				

Опросник

1. Мне случается действовать в условиях, когда люди, чьи мнения мне приходится учитывать (чьи мнения для меня важны), имеют противоположные представления (мнения) о том, как я должен действовать.

2. Бывает, что руководство требует от меня выполнения плана любой ценой, а исполнители ждут от меня чуткого и внимательного отношения к себе.
3. Мне приходится решать производственные вопросы, когда у исполнителей и руководства цеха различное понимание конкретных ситуаций, целей, задач и сроков их выполнения.
4. Бывает, что руководство и исполнители имеют противоположное (разное) мнение о том, какие воздействия (руководства) на группу я должен применять.
5. Руководство считает, что я должен обладать настойчивостью, умением требовать, исполнители считают, что я должен прежде всего быть чутким, внимательным, входить в «их положение».
6. Случается, что разные представления о моих обязанностях у руководства и исполнителей доставляют мне много хлопот, неприятностей.
7. Бывает, что я получаю одновременно два или более срочных задания от руководителей разного уровня управления (например, от непосредственного и вышестоящего или от начальника и его заместителей). Оба считают свое задание первоочередным.
8. Случается, что когда я применяю «мягкие» меры воздействия, мной недоволено руководство, а если «жесткие», то исполнители.
9. Мне приходится работать в ситуациях, когда исполнители ждут от меня одного решения, а руководство другого.
10. При решении производственных вопросов мне приходится совершать такие поступки (действия), которые признаются одними людьми и отвергаются другими, причем мнение и тех, и других я должен учитывать в одинаковой степени.
11. Бывает, что я должен одновременно удовлетворять требованиям (ожиданиям) и руководства, и исполнителя, а они не всегда совпадают.
12. Иногда знаешь, что нельзя так делать, но в интересах дела, производства приходится поступать (выполнять).
13. Бывает, что заработная плата не компенсирует моих усилий по выполнению моих производственных обязанностей.
14. Я чувствую, что у меня слишком много обязанностей и маловато прав.
15. Случается, что я должен и имею право наказать за проступок «по всей строгости закона», а обстоятельства таковы, что приходится ограничиваться только разговором или другим легким наказанием.
16. Мне приходится требовать соблюдения трудовой дисциплины в условиях неритмичности и простоев производства.
17. Мне случается получать задания без необходимых для их выполнения людских резервов и материалов.
18. Бывает, что требуют выполнять задание немедленно, а мы в это время выполняем другое, не менее срочное задание.
19. Бывает, что приходится жертвовать качеством, для того чтобы сделать большее количество, а это лежит на моей совести.
20. Я постоянно работаю на пределе моих сил.
21. Бывает, что для того, чтобы выполнить задание, приходится поступиться некоторыми установленными правилами (инструкциями).
22. Бывает, что за одну смену невозможно сделать все, что нужно, весь планируемый объем работ.
23. Мне приходится выполнять работу, которая не соответствует моим желаниям, устремлениям.
24. Случается, что меня затрудняет работа в условиях, когда я обращаюсь к исполнителям с просьбами, советами (уговорами), а руководство ко мне - с приказами и «нажимами».
25. Мне приходится разрешать споры, разногласия (конфликты) среди исполнителей, а я чувствую, что роль судьбы не для меня.
26. Мне приходится делать ежедневно большое количество бесполезной, ненужной и

несвойственной моему положению работы, а это выводит меня из себя.

27. Меня тяготит постоянный контроль за поведением и работой других,

28. Мне приходится работать в условиях, когда я не вижу перспективы своего служебного роста.

29. Мне приходится работать в условиях, когда престиж непосредственно руководителя на нашем предприятии не так высок, как мне хотелось бы.

30. Мне часто приходится выполнять работу не так, как мне хотелось бы.

31. Мне приходится работать в условиях, когда мое мнение о способах выполнения работы расходится с мнением руководства, а это осложняет работу.

32. Меня беспокоит (угнетает), что не мне лежит большая ответственность.

33. Мне приходится выполнять задания (действовать) по указке руководителя, хотя я лично имею совершенно другое мнение на этот счет.

34. Бывает, что, когда я действую против ожиданий, требований моей группы, подчиненных мне исполнителей, мне не по себе.

35. Бывает, что количество обязанностей, которые я должен выполнять, мешает хорошему качеству их выполнения.

36. Случается, что моя работа служит помехой (препятствием) для моей семейной (личной) жизни из-за большой занятости и постоянных задержек на производстве.

37. На мне «висит» столько обязанностей и всяких дел на работе, что не передохнуть.

38. Мне приходится выполнять противоречивые обязанности, а это всегда вызывает внутреннюю напряженность.

39. Случается, что нелегко учитывать интересы разных людей, групп, так как часто они слишком противоречивы.

Обработка и интерпретация результатов

Все утверждения, отнесенные опрашиваемым к группе «в очень высокой степени», оцениваются пятью баллами; «в высокой степени» - четырьмя баллами; «в средней степени» - тремя баллами; «в слабой степени» - двумя баллами; «в очень слабой степени» - одним баллом. Итоговый балл складывается из суммы баллов по каждому вопросу. Полученный путем суммирования общий балл по шкале рассматривается как «сырой», который затем переводится в стандартные единицы (Т). Эта процедура осуществляется по таблице.

Таблица перевода «сырых» значений (Х) в стандартные (Т)

Х	Т	Х	Т	Х	Т
46	22	92	42	127	57
58	27	95	43	129	58
60	28	97	44	131	59
63	29	99	45	133	60
64	30	101	46	136	61
70	32	104	47	139	62
71	33	106	48	140	63
74	34	108	49	143	64
76	35	110	50	145	65
79	36	113	51	147	66
81	37	115	52	151	67
83	38	117	53	152	68
85	39	120	54	154	69
87	40	122	55	157	70
90	41	124	56	164	73
				168	75

После этого полученное выражение сопоставляется с величиной, характеризующей

зоны ролевого конфликта по степени выраженности. Таких зон три; высокая, средняя, низкая; соответственно этому выделяются и три группы лиц по степени выраженности ролевого конфликта. 133 балла и выше относятся к группе с высоким уровнем ролевого конфликта. В группу с низким уровнем конфликта попадают руководители при наличии 85 баллов (по шкале РК) и ниже. К группе со средней степенью выраженности ролевого конфликта относятся респонденты, получившие свыше 85 баллов и до 133.

После вывода о том, к какой группе по степени выраженности РК относится опрашиваемый, следует провести качественный анализ полученной информации. Он должен дать нам ответ на вопрос, какие же ситуации, какого типа ролевого конфликта вызывают наибольшую напряженность и негативное отношение со стороны респондента. Это удобно сделать на основе регистрационного бланка, в котором типы РК обозначены символами АВДС. По мнению С.И. Ериной, операциональные типы РК основаны на степени выраженности «противоречивости-непротиворечивости» и «совместимости-несовместимости» между:

А - различными ожиданиями от разных групп «сверху» и «снизу»;

В - сложившимися условиями (например, частичная оплата труда или существенные сроки ее задержки, жесткие временные сроки и ограниченные средства) и соблюдением ролевых требований руководителя (поддержание трудовой дисциплины, соблюдение сроков и качества выполняемой работы и т. п.);

С - ожиданиями, обращенными к нескольким ролям для одной и той же личности, которые порой требуют противоречивого поведения, то есть РК, вызванные рассогласованиями в множественном ролевом диапазоне руководителя;

Д - внутренними устремлениями, стандартами, ценностями личности и требованиями выполняемой роли, например, когда тяготит ответственность в роли руководителя, побуждающая к осуществлению необходимого контроля за поведением и работой подчиненных.

Для повышения корректности сравнения уровня выраженности исследуемых типов РК, на наш взгляд, целесообразно ввести для показателя С коэффициент 1,85, то есть полученные данные умножить на предложенный коэффициент. В этом случае объективность сравнительного анализа РК, несомненно, возрастет.

ЭКСПРЕСС-ОЦЕНКА ГЛУБИНЫ КОНФЛИКТА (Бандурка А. М., Бочарова С. И., Земьянская Е. В.)

Назначение. Методика предназначена для оценки конфликтной ситуации и характера поведения руководителя, улаживающего конфликт.

Инструкция. В методике представлены 8 позиций, имеющих непосредственное отношение к конфликтной ситуации. Ваша задача состоит в том, чтобы оценить выраженность каждого фактора в пятибалльном измерении. Сильная выраженность факторов левой стороны методики оценивается в 1 балл, а правой - в 5 баллов.

Шкала глубины конфликта

Стороны осознают причину конфликта	1 2 3 4 5	Стороны не осознают причину конфликта.
Причина конфликта имеет эмоциональный (служебный) характер.	1 2 3 4 5	Причина конфликта имеет материальный характер
Цель конфликтующих - устремленность к социальной справедливости	1 2 3 4 5	Цель конфликтующих - получение привилегий
Есть общая цель, к которой стремятся все	1 2 3 4 5	Общей цели нет
Сферы сближения выражены.	1 2 3 4 5	Сферы сближения не выражены
Сферы сближения касаются эмоциональных проблем.	1 2 3 4 5	Сферы сближения касаются материальных (служебных) проблем

Лидеры противоположных мнений не выделяются	1 2 3 4 5	Замечено влияние лидеров противоположных мнений
В процессе общения придерживаются норм поведения.	1 2 3 4 5	В процессе общения оппоненты не придерживаются норм поведения

Обработка и интерпретация данных

После оценки каждой позиции следует подсчитать общую сумму баллов, которая будет свидетельствовать о глубине конфликта.

Сумма в 35-40 баллов свидетельствует о том, что конфликтующие находятся в жесткой конфронтации друг к другу. Руководитель в этом случае должен принять на себя роль обвинителя и прибегнуть к административным мерам воздействия.

Сумма в пределах 25-34 баллов указывает на колебания в отношениях конфликтующих сторон. Руководитель может выступать в роли консультанта и прибегать в основном к психологическим мерам разрешения конфликта.

Сумма меньше 25 баллов свидетельствует о случайности возникшего конфликта. Руководителю целесообразно выполнять функции воспитателя, оказывая педагогическое воздействие на конфликтующих.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ДОМИНИРУЮЩИХ СТРАТЕГИЙ КОНФЛИКТНОГО ПОВЕДЕНИЯ (метафорический вариант)

Назначение. Использование диагностического материала в форме метафор (поговорки, устоявшиеся истины) нацелено на снижение стереотипов, самоидеализации, квазиответов. Данная методика ориентирована на выявление наиболее распространенных стратегий в конфликтных ситуациях: стратегию достижения эгоцентричных (личных) целей и стратегию сохранения благоприятных межличностных отношений. По соотношению этих двух стратегий в данной методике выделено пять метафорических стратегий.

Инструкция. Сейчас вам будет дано необычное задание. Оно заключается в оценке степени использования предложенных поговорок в своей поведенческой практике. В ходе работы следует придерживаться правила: не существует плохих или хороших ответов, а существуют реальные, наиболее употребляемые в тех или иных жизненных ситуациях. Следуя этому правилу, в бланке ответов рядом с номером вопроса поставьте один из трех ответов: «да» или «+»; «нет» или «-»; «трудно сказать» или «±». К последней форме ответа старайтесь прибегать в исключительных случаях. Порядок заполнения построчный, слева направо.

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

Опросник

1. Худой мир лучше доброй ссоры.
2. Если вы не можете заставить другого сделать так, как вы хотите, заставьте его делать так, как вы думаете,
3. Мягко стелет, да жестко спат.

4. Рука руку моет (почеши мне спину, а я тебе почешу).
5. Ум хорошо, а два лучше.
6. Из двух спорщиков умнее тот, кто первым 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 своей 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, брось в ответ кусок ваты.
34. Взаимные уступки прекрасно решают дела.
35. Копай и копай без усталости и докопайся до истины.

Обработка и интерпретация данных

Подсчитывается количество баллов в каждой из пяти колонок.

Наибольшее количество баллов в той или иной колонке свидетельствует о приверженности исследуемого той или иной стратегии в конфликтных ситуациях.

Если в каких-то колонках наблюдается одинаковое количество баллов, то это свидетельствует о равнозначности использования двух стратегий.

По соотношению двух доминирующих целей, отражающих направленность «на себя» и взаимодействие с другими людьми», выделены следующие метафорические стратегии конфликтного поведения:

Тип I. «Черепашка» - стратегия ухода под панцирь, то есть отказа как от достижения личных целей, так и от ориентации на благоприятные взаимоотношения с окружающими.

Тип II. «Акула» - силовая стратегия. Для приверженцев этой стратегии цели очень важны, взаимоотношения - нет. Им неважно, любят ли их. Они считают, что конфликты решаются лишь выигравшей одной из сторон и проигравшей второй.

Тип III. «Медвежонок» - стратегия сглаживания острых углов. Взаимоотношения важны, цели - нет. Такие люди хотят, чтобы их принимали, любили, ради чего жертвуют целями.

Тип IV. «Лиса» - стратегия компромисса. Умеренно важны и цели, и взаимоотношения; такие люди готовы отказаться от части целей, чтобы сохранить взаимоотношения.

Тип V. «Сова» - стратегия открытой и честной конфронтации. Ценят и цели, и взаимоотношения. Открыто определяют позиции и ищут выход в совместной работе по достижению целей, стремятся найти решения, удовлетворяющие всех участников.

Источник: Доминирующие стратегии конфликтного поведения (метафорический вариант) / Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., 2002. С.208-210.

ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКА САМООЦЕНКИ КОНФЛИКТНОСТИ

Инструкция: В каждом вопросе выберите один из трех вариантов ответа, который соответствует вашему поведению. Если на какой-либо вопрос Вы не сможете найти ответа, то при подсчете набранных баллов присвойте этому вопросу 2 балла.

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что Вы предпримите?

- а) избегаю вмешиваться в ссору;
- б) я могу вмешаться, встать на сторону потерпевшего, того, кто прав;
- в) всегда вмешиваюсь и до конца отстаиваю свою точку зрения.

2. На собрании Вы критикуете руководство за допущенные ошибки?

- а) всегда критикую за ошибки;
- б) да, но в зависимости от моего личного отношения к нему;
- в) нет.

3. Ваш непосредственный начальник излагает свой план работы, который Вам кажется нерациональным. Предложите ли Вы свой план, который кажется Вам лучше?

- а) если другие меня поддержат, то да;
- б) разумеется, я предложу свой план;
- в) боюсь, что за это меня могут лишить премиальных.

4. Любите ли Вы спорить со своими коллегами, друзьями?

- а) только с теми, кто не обижается, и когда споры не портят наши отношения;
- б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;
- в) я спорю со всеми и по любому поводу.

5. Кто-то пытается пролезть вперед Вас, без очереди. Вы:

- а) думаю, что и я не хуже его, тоже пытаюсь обойти очередь;
- б) возмущаюсь, но про себя;
- в) открыто высказываю свое негодование.

6. Представьте, что рассматривается проект, в котором есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что от Вашего мнения будет зависеть судьба этой работы. Как вы поступите?

- а) выскажусь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта;
- б) выделю положительные стороны проекта и предложу предоставить возможность продолжить его разработку автору;
- в) стану критиковать: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибок.

7. Представьте, что теща (свекровь) говорит Вам о необходимости экономии и бережливости, о Вашей расточительности, а сама то и дело покупает дорогие старинные вещи. Она хочет знать Ваше мнение о своей последней покупке. Что Вы ей скажите?

- а) что одобряю покупку, если она доставила ей удовольствие;
- б) говорю, что у этой вещи нет художественной ценности;
- в) постоянно ругаюсь, ссорюсь с ней из-за этого.

8. В парке Вы встретили подростков, которые курят. Как Вы реагируете?

- а) делаю им замечание;
- б) думаю: зачем мне портить себе настроение из-за чужих, плохо воспитанных юнцов;
- в) если бы это было не в общественном месте, то я бы их отчитал.

9. В ресторане Вы замечаете, что официант обсчитал Вас:

- а) в таком случае я не дам ему чаевых, хотя и собирался это сделать;
- б) попрошу, чтобы он еще раз, при мне, составил счет;
- в) выскажу ему все, что о нем думаю.

10. Вы в доме отдыха. Администратор занимается посторонними делами, сам развлекается вместо того, чтобы выполнять свои обязанности; следить за уборкой в комнатах, разнообразием меню. Возмущает ли Вас это?

- а) я нахожу способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят с работы;
- б) да, но если я даже и выскажу ему какие-то претензии, то это вряд ли что-то изменит;
- в) придираюсь к обслуживающему персоналу — повару, уборщице или срываю свой гнев на жене.

11. Вы спорите с Вашим сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли Вы свою ошибку?

- а) нет;
- б) разумеется, признаю;
- в) постараюсь примирить наши точки зрения.

Обработка результатов

Каждый ответ оценивается от 1 до 4 баллов. Оценку ответов Вы найдете в предлагаемой таблице.

Ответ	Вопросы										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
А	4	0	2	4	2	4	0	4	0	0	0
Б	2	2	0	2	4	4	2	4	2	4	4
В	0	4	4	0	2	0	0	2	0	2	2

Интерпретация результатов

От 30 до 44 баллов. Вы тактичны. Не любите конфликтов. Умеете их сгладить, легко избежать критических ситуаций. Когда же Вам приходится вступать в спор, Вы учитываете, как это может отразиться на Вашем служебном положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но, когда им требуется помощь, Вы не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли вы, что тем самым теряете уважение к себе в глазах других?

От 15 до 29 баллов. О Вас говорят, что Вы конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на Ваши служебные или личные отношения. И за это Вас уважают.

До 14 баллов. Вы мелочны, ищете поводы для споров, большая часть которых излишня. Любите критиковать, но только когда это выгодно Вам. Вы навязываете свое мнение,

даже если Вы не правы. Вы не обидитесь, если вас будут считать любителем поскандальить. Подумайте, не скрывается ли за вашим поведением комплекс неполноценности?

ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКА САМООЦЕНКИ УРОВНЯ КОНФЛИКТНОСТИ ЛИЧНОСТИ

Инструкция: При ответе на вопросы теста из трех предлагаемых вариантов ответа выберите один.

1. Характерно ли для Вас стремление к доминированию, т.е. к тому, чтобы подчинить своей воле других?
 - а) нет;
 - б) когда как;
 - в) да.

2. Есть ли в Вашем коллективе люди, которые Вас побаиваются, а, возможно, и ненавидят?
 - а) да;
 - б) затрудняюсь ответить;
 - в) нет.

3. Кто Вы в большей степени?
 - а) пацифист;
 - б) принципиальный;
 - в) предприимчивый.

4. Как часто Вам приходится выступать с критическими суждениями?
 - а) часто;
 - б) периодически;
 - в) редко.

5. Что для Вас было бы наиболее характерно, если бы Вы возглавили новый для Вас коллектив?
 - а) разработал бы программу работы коллектива на год вперед и убедил коллектив в ее целесообразности;
 - б) выявил бы, кто есть, кто, и установил бы контакт с лидерами;
 - в) чаще советовался бы с людьми.

6. В случае неудач, какое состояние для Вас характерно?
 - а) пессимизм;
 - б) плохое настроение;
 - в) обида на самого себя.

7. Характерно ли для Вас отстаивать и соблюдать традиции Вашего коллектива?
 - а) да;
 - б) скорее всего да;
 - в) нет.

8. Относите ли Вы себя к людям, которым лучше сказать горькую правду в глаза, чем промолчать?
 - а) да;
 - б) скорее всего да;

в) нет.

9. Из трех личных качеств выберите то, с которыми Вы боретесь, чаще всего стараетесь изжить в себе:

- а) раздражительность;
- б) обидчивость;
- в) нетерпимость к критике других.

10. Кто Вы с точки зрения сотрудников?

- а) аутсайдер;
- б) лидер;
- в) генератор идей.

11. Каким человеком считают Вас Ваши друзья?

- а) экстравагантным;
- б) оптимистом;
- в) настойчивым.

12. С чем Вам чаще всего приходится бороться?

- а) с несправедливостью;
- б) с бюрократизмом;
- в) с эгоизмом.

13. Что для вас наиболее характерно? а) недооцениваю свои способности;

- б) оцениваю свои способности достаточно объективно;
- в) переоцениваю свои способности.

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

- а) излишняя инициатива;
- б) излишняя критичность;
- в) излишняя прямолинейность.

Обработка результатов

От- вет	Вопросы													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
А	1	3	1	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	1
Б	2	2	3	2	2	3	2	2	1	1	1	2	1	2
В	3	1	2	1	1	1	1	1	3	2	3	1	3	3

Интерпретация результатов

От 14 до 17 баллов. Уровень конфликтности очень низкий.

От 18 до 20 баллов. Уровень конфликтности низкий.

От 21 до 20 баллов. Уровень конфликтности ниже среднего.

От 24 до 26 баллов. Уровень конфликтности чуть ниже среднего.

От 27 до 29 баллов. Уровень конфликтности средний.

От 30 до 32 баллов. Уровень конфликтности чуть выше среднего.

От 33 до 35 баллов. Уровень конфликтности выше среднего.

От 36 до 38 баллов. Уровень конфликтности высокий.

От 39 до 42 баллов. Уровень конфликтности очень высокий.

Если Вы набрали более 36 баллов, это еще не означает, что Вы принадлежите к какому-либо из описанных выше типов конфликтных личностей, но, скорее всего, характер у

Вас не из легких. Вам бывает трудно прийти к согласию не только с другими, но и самим собой. Более того, вероятно, отсутствие согласия с самим собой и является причиной Вашей конфликтности.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРЕДРАСПОЛОЖЕННОСТИ К КОНФЛИКТАМ

У любого человека можно выделить черты характера, пред-располагающие к конфликтам в межличностном общении. У одних они ярко выражены, у других слабее: О том, что вы сами в соответствующих условиях можете содействовать возникновению конфликта, необходимо знать. Это поможет вам правильно определить поведение и скорректировать его.

Инструкция: Из предлагаемых ответов на вопросы выберите подходящий вариант.

1. Как вы реагируете на критику?
 - а) как правило, критика меня глубоко уязвляет;
 - б) критику обычно принимаю близко к сердцу;
 - в) пытаюсь учесть, если критика справедлива;
 - г) на критику обычно не обращаю внимания.

2. Верите ли вы людям?
 - а) придерживаюсь того мнения, что лучше никому не верить;
 - б) людям почти не верю, я в них обманулся;
 - в) я верю людям, когда нет особых оснований для недоверия;
 - г) обычно я доверяю всем людям без разбора.

3. Вы умеете бороться за свою точку зрения?
 - а) я всегда упорно отстаиваю свои взгляды;
 - б) отстаиваю свои взгляды лишь тогда, когда полностью убежден, что, прав;
 - в) скорее уступлю, чем буду энергично отстаивать свои взгляды;
 - г) предпочитаю отказаться от своих взглядов, чем из-за них конфликтовать,

4. Вы предпочитаете руководить или подчиняться?
 - а) в любом деле люблю руководить сам;
 - б) люблю как руководить, так и быть руководимым;
 - в) охотно работаю под чьим-либо руководством;
 - г) как правило, предпочитаю работать под чьим-нибудь руководством и ответственность передаю ему.

5. Если вас кто-то обидел ...
 - а) стараюсь отплатить тем же;
 - б) боюсь мстить из-за дальнейших последствий;
 - в) считаю месть лишним, ненужным усилием;
 - г) если меня кто-то обидел - обиду быстро забываю.

6. Вас попытались обойти в очереди ...
 - а) способен такого человека вышвырнуть вон;
 - б) ругаюсь, но если только ругаются другие;
 - в) молчу, хотя возмущен;
 - г) предпочитаю отступить, в ссору не вступаю.

7. Просто ли вас «выбить из колеи»?
 - а) я легко расстраиваюсь по самым незначительным поводам;

- б) я расстраиваюсь, когда на то есть серьезные причины;
- в) расстраиваюсь редко и только по серьезным причинам;
- г) меня мало что расстраивает.

8. Вы «лед» или «пламя»?

- а) я горяч и вспыльчив;
- б) не очень вспыльчив;
- в) скорее спокоен, чем вспыльчив;
- г) я вполне спокойный человек.

9. Легко ли вам говорить правду?

- а) я всегда говорю то, что думаю, прямо в глаза;
- б) бывает, что я могу сказать все, что думаю;
- в) говорю обдуманно лишь после размышления;
- г) я не раз взвешу свои слова, прежде чем что-нибудь сказать.

Обработка и интерпретация результатов:

В зависимости от варианта ответа поставьте за «а» - 1 балл, за «б» - 2, за «в» - 3, за «г» - 4 балла. Суммируйте результаты.

От 9 до 19 баллов. Вы человек тяжелый в общении, подчас идете на конфликт не ради дела, а «из-за принципа». Возможно, вы, не признаваясь самому себе, испытываете удовлетворение, давая волю своим эмоциям и наблюдая, как разгораются страсти вокруг вас. Иногда о вас люди говорят: «Борец за правду», «Смелый, не боишься критиковать недостатки». Но прислушайтесь к мнению других: «Побереги свои нервы и нервы окружающих», «Твою бы энергию да в мирных целях». Признайтесь себе честно, так ли велика полезная отдача от вашей борьбы за справедливость?

От 20 до 25 баллов. Эта сумма позволяет считать вас человеком уживчивым, общительным, покладистым, способным противостоять обострениям отношений в группе, коллективе.

От 26 до 34 баллов. Вы едва ли являетесь источником конфликта. Однако общение с вами немногим доставляет удовольствие, поскольку неинтересен тот человек, который всегда и во всем со всеми соглашается. К тому же пассивность, стремление уйти в сторону невольно делает вас косвенным виновником конфликтных ситуаций.

ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКА ПОВЕДЕНЧЕСКОГО СТИЛЯ В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

Инструкция. Ответьте на предложенные ниже вопросы, оценив, насколько свойственно вам то или иное поведение в конфликтной ситуации: часто - 3 балла, от случая к случаю - 2, редко - 1 балл.

Опросник

1. Угрожаю или дерусь.
2. Стараюсь принять точку зрения противника, считаюсь с ней, как со своей.
3. Ищу компромисс.
4. Допускаю, что не прав, даже если не могу поверить в это окончательно.
5. Избегаю противника.
6. Желая во что бы то ни стало добиться своих целей.
7. Пытаюсь выяснить, с чем я согласен, а с чем - категорически нет.
8. Иду на компромисс.
9. Сдаюсь.
10. Меняю тему.
11. Повторяю одно и то же, пока не добьюсь своего.

12. Пытаюсь найти исток конфликта, понять, с чего все началось.
13. Немножко уступаю и подталкиваю тем самым к уступкам другую сторону.
14. Предлагаю мир.
15. Пытаюсь обратить все в шутку.

Обработка и интерпретация результатов

Ключ

А (1,6, 11); В (2, 7, 12); С (3, 8, 13); Д (4, 9, 14); Е (5, 10, 15).

А - жесткий стиль решения конфликтов. Такие люди до последнего стоят на своем, защищая свою позицию, и во что бы то ни стало стараются выиграть. Уверены, что всегда правы.

Б - примиренческий стиль. Ориентирован на «сглаживание углов» с учетом того, что всегда можно договориться, на поиск альтернативы и решения, которое способно удовлетворить обе стороны.

В - компромиссный стиль. С самого начала разногласия прослеживается установка на компромисс.

Г - мягкий стиль. Проявляется в готовности встать на точку зрения противника и отказать от своей позиции.

Д - уходящий. Этот стиль ориентирован на уход от конфликта. Люди данного типа стараются не обострять ситуацию, не доводить конфликт до открытого столкновения

ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКА САМООЦЕНКИ РАЦИОНАЛЬНОГО ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ

Инструкция. Проанализируйте свои действия по 11 позициям в конфликтах, которые происходили с вашим участием, и оцените их по пятибалльной шкале по следующей матрице: оценка 1 означает полное соответствие вашего поведения по той или иной позиции, а оценка 5 - для вас не характерно такое поведение.

№	Позиция	Оценка
1	Критически оцениваю партнера	1 2 3 4 5
2	Приписываю ему низменные или плохие намерения.	1 2 3 4 5
3	Демонстрирую знаки превосходства	1 2 3 4 5
4	Обвиняю и приписываю ответственность только партнеру	1 2 3 4 5
5	Игнорирую интересы соперника	1 2 3 4 5
6	Вижу все только со своей позиции	1 2 3 4 5
7	Уменьшаю заслуги партнера	1 2 3 4 5
8	Преувеличиваю свои заслуги	1 2 3 4 5
9	Задеваю «больные точки» и уязвимые места партнера	1 2 3 4 5
10	Предъявляю партнеру множество претензий	1 2 3 4 5
11	Раздражаюсь, перехожу на крик	1 2 3 4 5

Оценка результатов

Отклонение вправо от показателя 3 по среднему арифметическому по всем позициям свидетельствует о том, что вы обладаете достаточными навыками рационального поведения в конфликте.

Отклонение влево от выбранного показателя свидетельствует о том, что вы не обладаете достаточными навыками рационального поведения. В этом случае вам необходимо проанализировать причины недостаточно развитых навыков рационального поведения в конфликте и заняться тренировками.

ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКА САМООЦЕНКИ КОНСТРУКТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ

Инструкция. Проанализируйте свои действия по пяти позициям «конструктивного поведения» в конфликтах, которые происходили с вашим участием, и оцените их по пятибалльной шкале по следующей матрице.

Позиция	Оценка	Позиция
«Открытость» ума. Вы настроены на понимание доводов и аргументов оппонента.	5 4 3 2 1	Вы никогда не стремитесь понять своего оппонента
Позитивное отношение к оппоненту	5 4 3 2 1	Негативное отношение к оппоненту
Рациональное мышление. Вы контролируете свои эмоции.	5 4 3 2 1	Вы отдаетесь стихиям и эмоциям
Сотрудничество. Вы не делаете ставку на односторонний выигрыш, ориентируетесь на равенство и сотрудничество	5 4 3 2 1	Вы стремитесь к одностороннему выигрышу
Терпимость. Вы признаете право людей быть такими, какие они есть, не совпадающая с вашей	5 4 3 2 1	Вы нетерпимы к оппоненту, вас раздражают эмоции, его позиция или точка зрения.

Оценка результатов

Отклонение влево от показателя 3 по среднему арифметическому по всем позициям свидетельствует о том, что вы обладаете достаточными признаками «конструктивного поведения» в конфликте.

Отклонение вправо от выбранного показателя свидетельствует о том, что вы обладаете достаточными признаками «деструктивного поведения» в конфликте. В этом случае вам необходимо обратиться к технологиям рационального поведения в конфликте и заняться тренингом эмоциональной саморегуляции.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ УРОВНЯ КОНФЛИКТОУСТОЙЧИВОСТИ

Данная методика позволяет выявить основные стратегии поведения в потенциальной зоне конфликта – межличностных спорах и косвенно определить уровень конфликтоустойчивости личности.

Инструкция. Внимательно прочитайте и оцените каждое из десяти полярных суждений, указанных в бланке, которые в большей мере свойственны вашему поведению. Для этого сначала определите, какое из двух крайних суждений подходит вам, а затем оцените его по 5-балльной системе. Помните, что промежуточная графа 3 означает равнозначное присутствие обоих качеств. Крайние же значения 4-5 и 1-2 характеризуют либо уклонение от споров, либо непринужденное участие в разрешении спорных моментов.

Позиция	Оценка	Позиция
Уклоняюсь от спора	5 4 3 2 1	Рвусь в спор
Отношусь к конкуренту без предвзятости	5 4 3 2 1	Подозрителен
Имею адекватную самооценку	5 4 3 2 1	Имею завышенную самооценку
Прислушиваюсь к мнению других	5 4 3 2 1	Не принимаю иных мнений
Не поддаюсь провокации, не завожусь	5 4 3 2 1	Легко завожусь

Уступаю в споре, иду на компромисс	5 4 3 2 1	Не уступаю в споре: победа или поражение
Если взрываюсь, то потом ощущаю чувство вины	5 4 3 2 1	Если взрываюсь, то считаю, что без этого нельзя
Выдерживаю корректный тон в споре тактичность	5 4 3 2 1	Допускаю тон, не терпящий возражений, бестактность
Считаю, что в споре не надо демонстрировать свои эмоции	5 4 3 2 1	Считаю, что в споре нужно проявить сильный характер
Считаю, что спор – крайняя форма разрешения конфликта	5 4 3 2 1	Считаю, что спор необходим для разрешения конфликта

Обработка и интерпретация данных

Оцените по пятибалльной системе, насколько у вас проявляется каждое из приведенных слева свойств. Подсчитайте общую сумму баллов. Начертите свой профиль поведения в спорных ситуациях.

Проанализируйте причины полярных стратегий поведения с целью внесения необходимых корректив.

40-50 баллов – высокий уровень конфликтоустойчивости.

30-40 баллов – средний уровень конфликтоустойчивости, свидетельствующий об ориентации личности на компромисс, стремлении избегать конфликта.

20-30 баллов – низкий уровень конфликтоустойчивости, свидетельствующий о выраженной конфликтности.

1-19 баллов – очень низкий уровень конфликтоустойчивости. Данный уровень свойствен конфликтным людям.

Источник: *Определение уровня конфликтоустойчивости* / Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., 2002. С.162-163.

СЛОВАРЬ КЛЮЧЕВЫХ ПОНЯТИЙ И ТЕРМИНОВ

Взаимодействие	процесс непосредственного или опосредованного воздействия объектов (субъектов) друг на друга, порождающий их взаимную обусловленность и связь.
Взаимодействие конфликтное	процесс взаимных негативных воздействий индивидов, групп, движений, партий, этносов, стран друг на друга, в процессе которых сталкиваются между собой интересы, цели, устремления, ценностные ориентации соперничающих субъектов конфликта.
Взаимодействие межличностное	личный контакт двух и более человек, имеющий следствием взаимные изменения их поведения, деятельности, отношения и установки.
Внутригрупповой конфликт	столкновение, разногласие между личностью и группой, вызванное различиями индивидуальных и общих интересов, ослаблением сплоченности и совместных действий либо несоблюдением норм группового поведения.
Воздействие управленческое на конфликт	действие управляющей системы (президента, руководителя министерства или предприятия, совета директоров, руководства партии и т.п.) на участвующие в конфликте стороны (или на одну из них) с целью изменения содержания и интенсивности конфликтного взаимодействия, его масштабов для эффективного разрешения или урегулирования конфликта.
Всеобщий конфликт	столкновение, противоборство, в которое вовлечено большинство персонала крупного предприятия либо наемных работников той или иной отрасли народного хозяйства страны из-за расхождения (несовпадения) интересов в сфере производственных, распределительных и трудовых отношений, различия во мнениях по поводу осуществления экономической и социальной политики, деятельности органов государственной власти и местного самоуправления.
Генезис конфликта	момент зарождения, возникновения и последующий процесс развития конфликта.
Генерализация конфликта	переход в конфликте от поверхностных к более глубоким противоречиям, увеличение диапазона различных точек столкновения, которое сопровождается расширением границ конфликта.
Горизонтальный конфликт	предполагает конфликтное взаимодействие равных (по иерархическому уровню, располагаемой власти) субъек-

	ектов: руководителей одного уровня, предприятий и специалистов между собой.
Групповые конфликты	конфликты, возникающие в системах социального взаимодействия: «личность – группа» или «группа – группа».
Действие конфликтное	самый активный и напряженный этап развертывания конфликтного процесса, проявляющийся в активном действии одной или всех сторон, участвующих в конфликте и направленный на блокирование, ослабление, нанесение ущерба, устранение или уничтожение соперников.
Диагностика конфликта	знание основных параметров конфликтного столкновения (состава участников, объекта разногласий, характера и степени остроты противоречий, «сценария» развития взаимодействия) с целью управленческого влияния на противостоящие стороны.
Динамика конфликта	ход развития конфликта по этапам и фазам под влиянием действующих на него факторов и условий.
Завершение конфликта	устранение объективных и ослабление субъективных причин, вызвавших конфликтную ситуацию.
Замораживание конфликта	отсрочка конфликта, отказ его участников от открытой борьбы при сохранении основного противоречия между ними.
Избегание	стратегия поведения в конфликтной ситуации, суть которой в выходе из конфликта, прекращение конфликтных отношений без разрешения предмета спора.
Индивидуализация конфликта	в конфликтологической концепции Р. Дарендорфа процесс вытеснения в общественной жизни массовых конфликтов, субъектами которых выступают большие социальные группы людей – классы, персонифицированными формами конфликтных взаимодействий, субъектами которых являются отдельные индивиды, враждующие по каким-либо причинам между собой.
Институционализованный конфликт	конфликт, в котором оговорены нормы и правила ведения борьбы и существуют четкие механизмы его завершения.
Инцидент	случай, формальный повод или происшествие, как правило неприятное, затрагивающее интересы одной или обеих враждующих сторон и используемое ими для развязывания конфликтных действий.
Источники конфликтов	стечение неблагоприятных жизненных обстоятельств воздействующих на поведение людей, проблемы трудовой мотивации, обрывы в коммуникативных связях различия в темпераменте и характере, возрасте и жизненном опыте, уровне образования и общей культуры убеждениях и нравственных ценностях и т.п.

Карта конфликта	графическое изображение элементов конфликтного столкновения с указанием проблемы, требующей решения, констатацией интересов и опасений сторон.
Классификация конфликтов	группировка, систематизация конфликтных столкновений, деление их по существенным признакам, типам и видам (в частности, по сферам проявления, причинам возникновения, формам взаимодействия, коммуникативной направленности, продолжительности, составу участников, способам разрешения, последствиям).
Компромисс	1) стратегия поведения, предусматривающая взаимные уступки; 2) соглашение противоборствующих сторон на основе взаимных уступок. Вопреки распространенному в последнее время мнению компромисс не является единственной формой разрешения конфликтов. Компромисс неприменим, если одна из сторон ставит своей целью уничтожение противника. Компромисс требует, чтобы стороны сознавали свои интересы и проявляли их легальным образом.
Конкуренция	1) в широком смысле – один из основных видов социального взаимодействия; 2) в узком смысле стремление к достижению успеха, вознаграждения, власти и т.п. путем опережения, отстранения или устранения соперников, стремящихся к идентичным целям, и вызывающая конфликтные взаимодействия в обществе.
Консенсус	1) общее согласие по спорным вопросам; 2) согласованность взглядов и ориентаций субъектов, метод принятия решений, посредством сотрудничества, достижения принципиального единства мнений; (соглашение, которое устраивает обе конфликтующие стороны на основе взаимных уступок).
Конфликт	противоречие, столкновение противоположных взглядов, интересов, точек зрения, форм поведения; разногласие внутри человека или между людьми, чреватое для них серьезными последствиями, состоянием внутреннего дискомфорта или трудностями в установлении нормальных взаимоотношений.
Конфликт абсолютный	особый тип конфликтного противоборства, цель которого состоит не во взаимном урегулировании возникших разногласий, а в полном подавлении и тотальном истреблении противника. В конфликтах такого типа возможность согласия сторон сведена к минимуму, а борьба прекращается только в случае полного уничтожения одного или обоих соперников.

Конфликт адаптационный	конфликт, возникающий на основе нарушения процесса социальной или профессиональной адаптации.
Конфликт внутригрупповой	тип конфликтного противоборства, возникающего внутри социальной группы вследствие борьбы отдельных индивидов и их общностей за групповое доминирование, за лучшие условия и более высокую степень вознаграждения деятельности в группе (производственной, политической, спортивной и т.п.), за престиж, авторитет и т.д., а также ситуационной и психологической несовместимости двух или большего числа членов данной группы, их личной неприязни друг другу.
Конфликт внутриличностный	состояние неудовлетворенности человека обстоятельствами жизни, связанное с наличием у него противоречащих друг другу интересов, чувств, стремлений, потребностей.
Конфликт внутрисистемный	тип конфликтного противостояния между различными социальными группами и общностями, функционирующими в одной социальной системе, вследствие противоположности и несовместимости их интересов, стремлений, например, конфликт между правящей и оппозиционной партиями.
Конфликт деструктивный	разновидность конфликтного противоборства, способного привести к снижению эффективности соответствующей системы, общности или организации либо к ее разрушению; возникает, как правило, вследствие некачественных, непрофессиональных действий руководителей или их подчиненных, а также неверных, не учитывающих изменившуюся ситуацию, тех и других.
Конфликт дисфункциональный	конфликтное взаимодействие индивидов или общностей в пределах одной социальной группы или организации, приводящее к ослаблению устойчивости и стабильности данной группы или организации, к резкому снижению эффективности ее функций либо к угасанию и исчезновению их.
Конфликт конструктивный	тип конфликтного взаимодействия, в процессе и результате развертывания которого происходит устранение недостатков в функционировании социальной системы, группы или организации, повышается эффективность выполняемых ею функций, ее адаптация к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды, усиливается сплоченность ее членов и их единство.
Конфликт латентный	1) один из основных типов конфликта, тяжело переживаемое психическое состояние, вызванное затянувшейся

	борьбой мотивов, ценностей, влечений, отражающей противоречивые связи с социальной средой, и задерживающее принятие решения; 2) понятие, используемое для обозначения начальной, латентной фазы в развитии конфликта, которая характеризуется отсутствием внешних (открытых) действий оппонентов друг против друга.
Конфликт легитимный	конфликтное противоборство, ведущееся в рамках средств и процедур, допускаемых действующими в обществе правовыми установлениями, законами.
Конфликт ложный	особый случай конфликтного взаимодействия, когда в действительности реальной причины для него не существует, она является только плодом воображения конфликтующих или мнения, навязанного третьей стороной, не участвующей в конфликте. Такого рода конфликт возникает чаще всего вследствие ошибки или заблуждения одной из сторон, втянутых в конфликтную коллизию, или их обеих, предполагающих, что другая сторона совершает или намерена совершить нежелательные или неправомерные действия.
Конфликт межгрупповой	чрезвычайно распространенный тип конфликтного противоборства, субъектами которого выступают различные социальные группы (политические, демографические, профессиональные, спортивные и т.п.), конкурирующие между собой по различным причинам, в различных условиях и формах, с различной степенью напряженности и интенсивности за обладание различными объектами. Такие конфликты обусловлены не только реально существующими социальными противоречиями и противостоянием интересов, целей, стремлений, но и особенностями индивидуальной и групповой идентификации (отождествления), производящей разделение взаимодействующих социальных групп на «своих» и «чужих» и влекущей за собой их конфликтное противостояние.
Конфликт между личностью и группой	своеобразная форма конфликтного взаимодействия, в котором сталкиваются интересы и притязания отдельного индивида, с одной стороны, и целой группы людей, с другой, и которые чаще всего возникают вследствие того, что ожидания (ожидания) группы вступают в противоречие с ожиданиями и стремлениями отдельной личности.
Конфликт межличностный	противоречие, возникающее в сфере межличностных отношений, вызванное несовместимостью взглядов,

	интересов, целей и потребностей людей.
Конфликт позиционный	конфликтное взаимодействие между индивидами и социальными группами, сотрудничающими в одной организации (например, между конструкторским отделом и отделом одного предприятия или фирмы) и в угоду своим личным или групповым интересам занимающими различные позиции в решении одной и той же или смежных задач.
Конфликт структурный	неотъемлемый компонент нормального общественно-исторического процесса развития социальных систем и общностей, их периодически возникающих изменений и основной фактор преобразования всех сложноорганизованных социальных объектов, идет ли речь о социальных системах (рабовладение, феодализм, капитализм), их цивилизационно-технологических основаниях (аграрно-ремесленное, индустриальное, постиндустриальное общество), их политических оформлениях (олигархия, тоталитаризм, демократия), или различных социальных общностях (этнос, нация, класс, социальная группа, коллектив и т.п.). Истоки и принципы структурных конфликтов, субъектами которых выступают сторонники и противники нововведений, в том числе и структурных, коренятся в недрах саморазвивающихся социальных систем и общностей, где процессы более или менее стабильного протекания могут сменяться радикальными преобразованиями, предвестниками и факторами реализации которых выступают конфликтные действия.
Конфликт трудовой	конфликтное противоборство в социально-трудовой сфере между наемными работниками и работодателями или между наемными работниками и государством, ведущееся за лучшие условия и содержание трудовой деятельности, за повышение ее оплаты, за создание благоприятных условий труда, отдыха работающих, их качественную и своевременную рекреацию и т.п. Может воплощаться в следующих формах: 1) бойкот трудящимися определенных видов производственной деятельности (без прекращения основной работы); 2) массовые увольнения по собственному желанию; 3) саботаж (умышленное невыполнение распоряжений руководства); 4) задержки выплаты заработной платы; 5) локауты – массовые увольнения по распоряжению руководства; 6) забастовки.
Конфликт	специфический тип конфликтного взаимодействия,

функциональный	развертывание которого способствует упрочению и стабилизации социальной системы или общности, в рамках которой происходит данный конфликт.
Конфликт явный	конфликтное противоборство, в котором соперники не скрывают своих интересов, намерений и целей и откровенно противопоставляют их интересам и целям противника.
Конфликтная ситуация	накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия и объективно создающие почву для реального противоборства между этими субъектами.
Конфликтогены	слова, жесты, оценки, суждения, действия или бездействия одной или обеих взаимодействующих сторон, способные привести к возникновению конфликтной ситуации и к ее перерастанию в реальный конфликт.
Конфликтологическая стратегия	теоретическая концепция о целях конфликтной борьбы, о совокупности методов, приемов и способов разрешения социальных конфликтов, ориентированных на достижение стратегической цели конфликтного противоборства. Различают четыре основных стратегии конфликтного взаимодействия: 1) уклонение от конфликта; 2) компромисс; 3) одностороннее доминирование (подавление); 4) интегративная стратегия разрешения конфликта.
Конформизм	приспособленчество, пассивное принятие чужой точки зрения, неоправданная уступка в конфликте. Конформизм может быть результатом сознательного расчета, приспособленчества, связанного с получением какой-либо выгоды, или психологического давления, оказываемого на этих людей со стороны других, значимых для них людей. Конформизм – массовое явление, распространенное в современном обществе.
Конфронтация	противопоставление, противоборство сторон, групп, идейно-политических принципов и др., демонстрация готовности к борьбе.
Локальный конфликт	столкновение, противоборство, в которое вовлечена часть персонала крупного предприятия либо рабочих и служащих региона, отдельной отрасли хозяйства из-за разногласий по поводу условий труда, социальной защиты работников, введения новых или существенного изменения действующих правил и инструкций.
Медиатор	профессиональный посредник, миротворец в переговорах по разрешению конфликта.
Медиация	переговорный процесс по разрешению конфликта с

	участием посредника – медиатора.
Митинг	массовое собрание, одна из форм урегулирования коллективных трудовых споров, социальных конфликтов.
Неверно приписанный конфликт	конфликт, в котором истинный «виновник» (субъект) конфликта находится «за кулисами» противоборства, а в конфликте задействованы участники, не имеющие непосредственного отношения к конфликту.
Необходимые и достаточные условия конфликта	наличие противоположно направленных мотивов, суждений или личных антипатий между субъектами социального взаимодействия, а также состояния противоборства между ними.
Неосознанный внутриличностный конфликт	внутриличностный конфликт, в основе которого лежат любые не полностью разрешенные в прошлом конфликтогенные ситуации, о которых мы уже забыли, но они существуют в нас на бессознательном уровне и воспроизводятся непроизвольно в аналогичных прошлым обстоятельствах.
Нонконформизм	явление, противоположное конформизму. Проявляется в активном противодействии человека любому оказываемому на него психологическому давлению. Частые жизненные проявления нонконформизма - это инакомыслие, бунтарство, стремление во всем занимать особую, индивидуальную позицию, действовать прямо противоположным образом тому, что навязывается другими людьми, наперекор существующим правилам и социальным нормам.
Образ конфликтной ситуации	субъективное отражение предмета конфликта в сознании субъектов конфликта.
Объект конфликта	конкретная материальная (ресурс), социальная (власть) или духовная (идея, принцип, норма) ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оба партнера.
Организационный конфликт	столкновение, разногласие отдельных лиц, групп в пределах социальной системы (структурного образования), вызванное изменениями внешней среды или нарушением внутреннего регламентированного порядка.
Переговоры	механизм разрешения (урегулирования) конфликта; совместная деятельность оппонентов по поиску взаимоприемлемого решения проблемы. Переговоры часто проводятся с участием третьей стороны.
«Пакетирование»	тактический прием на переговорах, когда все требования, как привлекательные так и малопривлекательные

	для партнера, предъявляются в одном «пакете».
Поведение конфликтное	действия, направленные на противостоящую сторону с целью захвата, удержания спорного объекта или принуждения оппонента к отказу от своих целей или к их изменению.
Повод для конфликта	событие или обстоятельство, которое активно ищется или придумывается кем-либо из потенциальных конфликтеров для использования в качестве толка к развязыванию конфликтного противодействия.
Посредник	третья сторона в переговорном процессе по поводу конфликта, обеспечивающая конструктивное обсуждение проблемы.
Посредничество	процесс, содействующий межличностным, межгрупповым и межгосударственным переговорам. Посредничество предусматривает регламентированную процедуру, заканчивающуюся, как правило, подписанием соглашения. Сам посредник не имеет полномочий выносить или контролировать какое-либо решение. Посредничество улучшает коммуникацию и подготавливает условия для выдвижения предложений.
Потенциальный конфликт	реальные основания для возникновения конфликта, но пока одна или обе стороны в силу тех или иных причин (например, из-за недостатка информации) еще не осознали ситуацию как конфликтную.
Предмет конфликта	основная причина конфликтного столкновения; объективно существующая или мыслимая (воображаемая) проблема, служащая источником раздора между сторонами; основное противоречие, из-за которого возник конфликт.
Предупреждение конфликта	деятельность, которую субъект конфликта осуществляет с целью не допустить возникновения конфликта. Предупреждение конфликта может осуществляться в вынужденной и превентивной форме.
Приспособление	стратегия поведения в ситуации конфликта, суть которой в отказе от всяких претензий и полное признание условий, продиктованных лидирующей стороной.
Прогнозирование конфликта	вид деятельности субъекта управления, направленной на выявление причин конфликта в его скрытом развитии.
Противоборство	взаимодействие субъектов социального взаимодействия, характеризующееся нанесением взаимного ущерба.
Профилактика конфликта	осуществление руководством организации или ее под-

	разделения предупредительных мер по предотвращению деструктивного, дисфункционального развития конфликтных столкновений. К методам недопущения такого рода конфликтов, в частности, относятся: выдвижение интегрирующих целей, четкое определение видов связей в организационной структуре управления, соблюдение баланса прав и ответственности при выполнении работниками своих служебных обязанностей, использование различных форм поощрения.
Регулирование конфликта	вид деятельности субъекта управления, направленной на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения.
Соперничество	стратегия поведения в конфликте, характеризуется стремлением одержать победу над соперником
Сотрудничество	стратегия поведения в ситуации конфликта, ориентированная на совместный поиск решений, удовлетворяющих интересы всех сторон.
Ссора	разновидность межличностного конфликта, характеризующаяся состоянием недоброжелательности двух или нескольких людей, сопровождаемым взаимными упреками, обвинениями, препирательствами.
Стиль конфликтного поведения	манера общения и образ действий участника конфликта, способ осуществления интересов.
Субъект конфликта	участник (сторона, оппонент) конфликтного столкновения, преследующий свои интересы и обладающий определенной силой, рангом.
Уклонение	стиль поведения в конфликтных ситуациях, способ разрешения конфликтов.
Управление конфликтами	целенаправленное воздействие на поведение людей в конфликтных ситуациях; деятельность по предупреждению, урегулированию и разрешению конфликтных столкновений, разногласий отдельных лиц и социальных групп.
Урегулирование конфликта	частичное разрешение конфликта, прекращение острой борьбы сторон. При этом могут сохраняться внутренние причины, побуждающие к конфликту.
Уступка	стратегия поведения в конфликте, характеризуется стремлением уйти от конфликта при восприятии предмета конфликта как несущественного для себя и значимого для соперника.
Функция конфликта	выражение социального (позитивного или негативного) назначения конфликтного столкновения, зависимости между ним и другими явлениями обществен-

	ной жизни. К функциям конфликта, в частности, относятся: интеграция, активизация социальных связей, сигнализация об очагах социальной напряженности, содействие инициативе, преобразование межличностных и межгрупповых отношений, информация, предупреждение разрушительных противоборств.
Эмоциональный конфликт	столкновение, разногласие между людьми, вызванное личностным восприятием происходящего, чувственной реакцией на поведение окружающих, расхождением взглядов.
Эскалация конфликта	развитие конфликта «по вертикали», нарастание его остроты и размаха, связанное с обострением конфликтных отношений.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Абашидзе, А. Х. Международное право. Мирное разрешение споров : учебное пособие для вузов / А. Х. Абашидзе, А. М. Солнцев. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 221 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-07334-8. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/452439>

Алексеев, О.А. Конфликтология и управление [Электронный ресурс]: теоретические основы, аналитическая модель, практическое значение/ Алексеев О.А. – Электрон. текстовые данные. – Саарбрюккен: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2012. – 326 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/33852.html>

Алиева, Р. Р., Булуева, Ш. И., Магомедова, П. К. Конфликтология. – Учебное пособие. – М.: Юрайт. – 2019. – 382 с.

Анцупов, А. Я., Прошанов, С. Л. История отечественной конфликтологии. Указатель 1762 диссертаций. – М.: Проспект, – 2018. – 448 с.

Анцупов, А. Я., Шипилов, А. И. Конфликтология. – М.: Питер, 2020. – 560 с.

Анцупов, А. Я., Шипилов, А. И. Конфликтология. – Учебник. – СПб.: Питер. – 2019. – 528 с.

Афанасьева, Е.А. Основы конфликтологии [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Е.А. Афанасьева. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Вузовское образование, 2014. – 59 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/19276.html>

Белинская, А. Б. Конфликтология в социальной работе. – Учебное пособие. М.: Директ-Медиа, 2018. – 214 с.

Бунтовская, Л. Л., Бунтовский, С. Ю., Петренко, Т. В. Конфликтология. – Учебное пособие. М.: Юрайт, 2018. –144 с.

Бунтовская, Л. Л. Конфликтология : учебное пособие для вузов / Л. Л. Бунтовская, С. Ю. Бунтовский, Т. В. Петренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. –144 с. – (Высшее образование). – ISBN

978-5-534-08403-0. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/472367>

Дмитриев, А. В. Провокация. Введение в теорию : монография / А. В. Дмитриев, А. А. Сычев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 264 с. – (Открытая наука). – ISBN 978-5-534-08045-2. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/454747>

Емельянов, С. М. Конфликтология : учебник и практикум для вузов / С. М. Емельянов. – 4-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 322 с. – (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06003-4. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/453501>

Иванова, О. А., Суртаева, Н. Н. Конфликтология в социальной работе. Учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Юрайт, 2017. – 282 с.

Леонов, Н. И. Конфликтология: общая и прикладная : учебник и практикум для вузов / Н. И. Леонов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 395 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09672-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/474358>

Лопарев А. В., Знаменский Д. Ю. Конфликтология. Учебник. М.: Юрайт. 2017. 290 с.

Никонова, С. Б. Конфликтология духовной сферы : учебное пособие для вузов / С. Б. Никонова, А. М. Сидоров, А. В. Успенская ; под редакцией С. Б. Никоновой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 318 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10448-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/455919>

Охременко И. В. Конфликтология. Учебное пособие для вузов. М.: Юрайт, 2017. 154 с.

Охременко И. В. Конфликтология. Учебное пособие для СПО. М.: Юрайт, 2018. 156 с.

Охременко, И. В. Конфликтология : учебное пособие для вузов / И. В.

Охременко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05147-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/454086>

Ромашов Р. А. Юридическая конфликтология. Учебник. М.: КноРус, 2021. 280 с.

Самыгин С. И., Коновалов В. Н. Конфликтология в социальной работе. Учебное пособие. М.: Дашков и Ко, 2019. 300 с.

Светлов В. А. Введение в конфликтологию. Учебное пособие / под ред. Фельдштейн Д. И. М.: Флинта, НОУ ВПО Московский психолого-социальный университет, 2015. 528 с.

Светлов В. А., Семенов В. А. Конфликтология. Учебник для бакалавриата и магистратуры. М.: Юрайт. 2019. 352 с.

Словарь по конфликтологии [Электронный ресурс] : словарь / С. Б. Никонова, В. И. Новосельцев, В. А. Светлов [и др.]. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Саратов : Вузовское образование, 2019. — 325 с. — 978-5-4487-0437-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79794.html>

Сорокина Е.Г., Вдовина М.В. Конфликтология в социальной работе. Учебник для бакалавров. 2-е изд., стер. М.: Дашков и К, 2020. 282 с.

Степанов Е. И. Современная конфликтология. Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов. Учебное пособие. М.: ЛКИ, 2015. 176 с.

Терешина Е. А. История конфликтологии. Учебное пособие. М.: Проспект, 2018. 238 с.

Турунок С. Г. Политическая конфликтология и технологии урегулирования конфликтов (для бакалавров). М.: КноРус. 2019. 368 с.

Федорова А.В. Конфликтология. Для экономистов и менеджеров. Учебное пособие. М.: КноРус, 2019. 212 с.

Фесенко О. П., Колесникова С. В. Практикум по конфликтологии, или Учимся разрешать конфликты. Учебное пособие / под ред. Фельдштейн Д. И.

М.: НОУ ВПО Московский психолого-социальный университет, Флинта 2015, 128 с.

Чернова Г. Р., Сергеева М. В., Беляева А. А. Конфликтология. Учебное пособие для СПО. М.: Юрайт. 2019. 204 с.

Чернова, Г. Р. Конфликтология : учебное пособие для вузов / Г. Р. Чернова, М. В. Сергеева, А. А. Беляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 203 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08423-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/455715>

Шарков Ф.И., Сперанский В.И. Общая конфликтология. Учебник для бакалавров. 2-е изд., стер. М.: Дашков и К, 2020. 236 с.