

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Н.Е. Серебровская

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОНФЛИКТ-МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Рекомендовано методической комиссией ИЭП
для студентов ННГУ, обучающихся по
направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом».

Нижегород
2017

УДК 005.7
ББК 65.050.9
С325

С325 Серебровская Н.Е. Организационный конфликт-менеджмент. Учебное пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2017. – 96 с.

Рецензент: д.психол.н., профессор **С.Н. Сорокоумова**

В учебном пособии представлена рабочая программа курса, конспект лекций по дисциплине, тест для самоконтроля, практические задания для самостоятельной работы и методические указания по их выполнению, глоссарий, список литературы. Основной акцент в содержании курса сделан на изучении управленческих и организационных конфликтов, теории и практики их разрешения.

Учебно-методическое пособие предназначено для магистрантов направления подготовки 38.04.03 «Управление персоналом», обучающихся по программе «Стратегическое управление персоналом организации».

Ответственный за выпуск:
председатель методической комиссии ИЭП ННГУ,
к.э.н., доцент **С.В. Едемская**

УДК 005.7
ББК 65.050.9

© Серебровская Н.Е., 2017
© Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского,
2017

Введение

Экономические и политические изменения, происходящие постоянно в российском обществе, вызывают необходимость углубленных знаний о бесконфликтном общении, урегулировании уже возникших конфликтов и профилактики будущих. Профессионалу, занимающемуся управлением персоналом, для успешного выполнения своих обязанностей необходимо уметь учитывать такие сложные состояния взаимодействия людей, как противоречие и напряженность, принимать во внимание различие в позициях и интересах участников совместной деятельности, уметь предотвращать столкновения и эффективно управлять ими.

Цель данного пособия помочь студентам получить целостное представление о конфликтах, их природе, причинах, последствиях, сформировать умения управлять этим сложным социально-психологическим явлением и заниматься профилактикой конфликтности. В ходе теоретических и практических занятий студенты овладевают специальными знаниями и навыками по предотвращению и управлению различного рода конфликтами. Полученные теоретические знания и практические навыки использования позитивной и конструктивной роли конфликта открывают для студентов новые возможности для личностного роста, повышения общекультурного и профессионального уровня, реализации эффективных способов управления и взаимодействия в организации.

Пособие дает четкие ориентиры по структуре изучения дисциплины: темы курса, количество и содержание теоретических и практических занятий, обязательная и дополнительная литература, использованная терминология, что предполагает возможность студентам очной и заочной форм обучения планировать работу по изучению данной дисциплины на весь семестр.

Изучение теоретического материала, изложенного в курсе лекций учебной дисциплины, предполагает последовательное ознакомление с темами курса в порядке их расположения в учебной программе и учебном пособии. Для каждой темы курса указаны основные дидактические единицы.

После изучения материала очередной темы и самостоятельного изучения литературы по теме, студенту необходимо ответить на контрольные вопросы каждого раздела учебного пособия.

Таким образом, по окончании изучения студент:

1) приобретает системные теоретических знания о конфликтах в сфере организации, трудовых конфликтах, конфликтах в общественной и индивидуальной деятельности, мировоззренческих и нормативно-ценностных конфликтах в трудовых коллективах;

2) овладевает навыками работы по использованию средств и механизмов управления конфликтами, разрешения управленческих проблем;

3) формирует умения конструктивно строить свое поведение прежде всего в организационном конфликте, а также бесконфликтному межличностному

общению в трудовом коллективе, использованию переговоров и посредничества как средств эффективного конфликт-менеджмента.

1. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

1. Место дисциплины «Организационный конфликт-менеджмент» в структуре ОПОП

- дисциплина относится к предметам по выбору части блока (Б1.В.ОД.3);
- специальные требования к входным знаниям, умениям и компетенциям студента не предусматриваются;

Трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы.

Целью дисциплины является: дисциплины является рассмотрение особенностей поведения личности и различных социальных групп в ситуации противостояния и отстаивания своих интересов с точки зрения организационной психологической практики, их учет в практической деятельности специалиста по управлению с целью повышения ее эффективности.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить особенности подходов к рассмотрению сферы организационных конфликтов в психологической традиции, определить отдельные виды конфликтов,
- ознакомиться с необходимыми атрибутами поведения личности в ситуации возникновения конфликтов: оценкой ситуации, выбором стратегии реагирования, конфликтным взаимодействием.
- определить способы управления конфликтами, исходя из психологической традиции, характер работы при посредничестве в разрешении конфликта.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине «Организационный конфликт-менеджмента», соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями выпускников)

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций
--------------------------------	---

<p>способностью обеспечивать профилактику конфликтов в кросскультурной среде, поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации и эффективную организационную культуру (ПК-8)</p>	<p>Знать: необходимые атрибуты поведения личности в ситуации возникновения конфликтов: оценка ситуации, выбор стратегии реагирования, конфликтное взаимодействие, способы работы с конфликтами, исходя из психологической традиции, характер психологической работы при профилактике конфликта.</p> <p>Уметь: применять полученные теоретические знания на практике – осуществлять разработку программ, направленных на предупреждение профессиональных рисков в различных видах деятельности, отклонений в социальном и личностном статусе и развитии человека с применением современного психологического инструментария;</p> <p>Владеть: технологиями профилактики конфликтных ситуаций в организации.</p>
<p>способностью разрабатывать программы первоочередных мер по созданию комфортных условий труда в организации, оптимальные режимы труда и отдыха, обеспечения безопасности для различных категорий персонала организации (ПК-9)</p>	<p>Знать: основные виды психологических направлений работы кадровой службы, особенности работы по сохранению здоровой социально-психологической среды в организации;</p> <p>Уметь: выявлять потребности в основных видах психологических услуг, определять специфику организационно-психологических задач и проблем организации, организовывать работу по профилактике трудовых споров и стрессов в современной организации;</p> <p>Владеть: навыками организации и проведения социально-психологических мероприятий в организации, умениями прогнозировать тенденции организационного развития и планировать необходимые мероприятия в организации</p>

3. Структура и содержание дисциплины «Организационный конфликт-менеджмент»

Объем дисциплины *при очной форме обучения* составляет 2 зачетные единицы, всего 72 часа, из которых 36 часов – контактная работа обучающихся с преподавателем в аудитории (12

часов – лекционные занятия, 16 часов – занятия семинарского типа), 56 часов составляет самостоятельная работа обучающихся.

Содержание дисциплины

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины (модуля), форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)	Всего (часы)		В том числе													
			Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы									Самостоятельная работа обучающегося, часы				
	из них															
	Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Занятия лабораторного типа	Консультации	Всего	Очная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная
Тема 1. Психология конфликта. Основные виды конфликтов.	10		2		4										10	
Тема 2. Возникновение конфликтов: оценка ситуации, выбор стратегии реагирования.	15		3		6										6	
Тема 3. Особенности взаимодействия в конфликте.	15		2		4										10	
Тема 4. Работа с организационными конфликтами: психологическая традиция и современная практика.	20		2		4										10	
Тема 5. Особенности	12		3		6										20	

конфликт-менеджмента в современной организации																		
Промежуточная аттестация																		
Зачет																		
Итого	72			12				24										56

ТЕМА 1. Психология конфликта. Основные виды конфликтов. Понятие конфликта. Виды конфликтов. Задачи отрасли психологии конфликта. Практическая значимость конфликтологических знаний.

ТЕМА 2. Возникновение конфликтов: оценка ситуации, выбор стратегии реагирования. Особенности возникновения конфликтной ситуации. Накопление социальных противоречий. Динамика конфликта. Стратегии реагирования в конфликте. Особенности личного выбора стратегии конфликтного поведения.

ТЕМА 3. Особенности взаимодействия в конфликте. Конфликтное взаимодействие. Участники и группы поддержки в социальном конфликте. Влияние индивидуально-психологических особенностей личности на стратегию поведения в конфликте. Межгрупповые и межличностные конфликты. Конфликтные личности.

ТЕМА 4. Работа с организационными конфликтами: психологическая традиция и современная практика. Традиции работы с организационными конфликтами в психологической практике. Современные тенденции и технологии работы с личностью в трудных ситуациях социального взаимодействия.

ТЕМА 5. Особенности конфликт-менеджмента в современной организации.

Посредничество как метод разрешения конфликтов в организации. Проблемы реализации посреднического метода. HR специалист как медиатор в конструктивном выходе из конфликта. Подготовка медиаторов. Основные требования к медиатору.

4. Образовательные технологии

Изучение дисциплины **«Организационный конфликт-менеджмент»** предполагает реализацию компетентностного подхода и предусматривает использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий. Также большое внимание при изучении дисциплины отводится самостоятельной работе студентов, нацеленной на приобретение знаний, умений и навыков. Семинарские занятия проводятся с использованием технических средств (интернет). Проведение семинарских занятий преследует достижение следующих задач:

- углубление знаний по соответствующей теме дисциплины;
- развитие навыка поиска и работы с информацией,
- развитие навыков аналитического мышления,
- развитие навыка формулирования собственных идей.

В учебном процессе используются следующие методы:

- проблемная ситуация;
- работа в команде;
- эвристическая беседа и др.

Приемы:

- связь с современностью;
- рассмотрение вопроса с разных сторон;
- использование средств наглядности и технических возможностей.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа является важнейшим элементом в системе обучения студента, поскольку способствует самоорганизации, развитию навыка управления временем и самостоятельного решения задач. Основными формами самостоятельной работы студентов являются: подготовка к семинарским занятиям, составление конспекта, подготовка к выступлению на семинаре, подготовка доклада (презентации).

Подготовка к семинарским занятиям. Данный тип самостоятельной работы предполагает изучение литературы по проблемам истории и философии науки. Освоение литературы происходит согласно сформулированным к семинарским занятиям вопросам, которые являются своего рода ориентирами при отборе главного, наиболее существенного.

Составление конспекта. Конспект представляет собой сжатое изложение основных идей, изложенных в учебной литературе. Задачей, стоящей перед студентом при написании конспекта, является формулирование собственных идей на основе прочитанного. Цитирование уместно лишь тогда, когда нужно привести слова автора, например, когда дается определение, приводятся цифры или факты, предлагается аргументация положений. Объем конспекта – 3-4 страницы. Таким образом, должен быть подготовлен каждый вопрос семинарского занятия.

Подготовка к выступлению на семинаре. Выступление должно быть по существу затронутых вопросов. При этом важно сослаться на источники и литературу, из которых заимствовался материал. Желательно прокомментировать заимствованное из прочитанной литературы, раскрыть его сильные и слабые стороны. Ответ должен быть емким и не превышать пяти минут. В заключении важно обобщить сказанное, используя речевые клише.

Подготовка доклада. Выступление с докладом на семинаре – одна из форм, давно и успешно апробированных преподавательской практикой. Она позволяет одновременно решить целый комплекс задач: прежде всего она позволяет студенту основательно изучить интересующий его вопрос; затем предоставляет возможность изложить материал в компактном и доступном виде; далее – привнести в текст полемическую заостренность; наконец, приобрести необходимые навыки презентации.

Доклад должен быть рассчитан на 10 минут выступления. Он должен содержать в себе три основные части: *вступление, основная часть, заключение*. Во вступлении необходимо обосновать актуальность и важность рассматриваемого вопроса. При этом нужно не забыть об ярких, запоминающихся примерах, фактах, цифрах, которые помогут заинтересовать публику, привлечь внимание слушателей. В основной части следует раскрыть тему доклада. Важным является сопровождение рассматриваемых положений своими комментариями. В заключении следует сделать краткие выводы.

Подготовка презентации. Доклад может быть подготовлен в форме презентации.

Вначале нужно подготовить текст выступления, который включает в себя три части: введение, основную часть и заключение. Во введении обосновывается актуальность темы, рассматривается степень ее разработанности, формулируется цель и задачи исследования, определяется теоретическая и практическая значимость работы. В основной части раскрывается содержательная сторона темы. В заключении делаются выводы. Текст должен составлять 4 страницы.

После того, как текст готов, следует выделить в нем наиболее *важные положения*. Именно они должны составить содержательную сторону слайдов. На техническом уровне это обеспечивает программа Power Point. Желательно, чтобы на слайде не было больше 1-2 предложений. Схемы, таблицы приветствуются. Но они должны быть компактными, удобными для восприятия. На заключительном слайде нужно указать *информационный ресурс*, который был использован при подготовке презентации. 10-12 слайдов – это хорошая презентация.

Подготовка к тестированию. При подготовке к тестированию необходимо обратить внимание на *термины, понятия, имена* выдающихся ученых. Тест предполагает проверку знаний, полученных в ходе изучения дисциплины. Для подготовки к нему целесообразно перечитать конспекты лекций, освоить информацию, включенную в рабочую программу, изучить рекомендованную литературу.

Планы семинарских занятий

Тема 1. Психология конфликта. Основные виды конфликтов.

Возникновение и развитие психологии конфликта как самостоятельная область знаний. Ее связь с другими науками. Предметная область конфликтологии. Понятие “социальный конфликт”. Конфликт как условие функционирования и совершенствования социальных систем.

Тема 2. Возникновение конфликтов: оценка ситуации, выбор стратегии реагирования.

Способы ведения конфликта. Борьба и согласие. Принципиальный подход. Типы поведения в конфликтной ситуации по К. Томасу. Точка бифуркации и порог терпимости в конфликте. Эмоциональный аспект конфликта. Транзактный анализ конфликта.

Тема 3. Особенности взаимодействия в конфликте.

Различия субъектов конфликта в зависимости от уровня возникновения конфликта. Изменение интересов и поведения субъектов конфликта. Формы социальных конфликтов по сфере возникновения. Экономические, политические, этнические, нравственные и правовые конфликты. Классификация причин возникновения конфликта. Эмоциональные и деловые факторы конфликтных ситуаций.

Тема 4. Работа с конфликтами: психологическая традиция и современная практика.

Противоречивая основа конфликтов. Субъективные и объективные основы конфликтов. Причина и повод. Основные причины, содержащие конфликтные ситуации. Информационные, ресурсные, статусные, пространственно-временные, этнокультурные, поведенческие факторы в конфликте. Причины экономических конфликтов. Конфликт как проявление социальной активности и как следствие низкого социального уровня.

Тема 5. Посредничество психолога в разрешении конфликта.

Эмоциональные и деловые факторы конфликтных ситуаций. Скрытые и открытые конфликты. Уровни проявления конфликта. Спор и конфликт. Основные правила поведения в споре. “Удары ниже пояса” и другие приемы, ведущие к иррациональному спору. Медиаторство. Переговоры как метод урегулирования конфликта.

Задания для оценки компетенции "ПК-8"

Примеры тем докладов (презентаций):

1. Развитие конфликтологии в рамках социологической науки (Зиммель, Вебер, Дарендорф).
2. Трудности профилактики конфликтов и способы их предупреждения.
3. Общая характеристика переговоров. Требования к участникам и организация переговорного процесса.

Вопросы для работы и обсуждения в мини-группах:

1. Приведите пример этнического конфликта и пути его разрешения.
2. Припомните какую-либо стрессовую ситуацию на своей работе. Проанализируйте ее причины, а также способы выхода из нее всех участников. Сформулируйте свои рекомендации по оптимальному выходу из данной ситуации.
3. Сформулируйте перечень рекомендаций своему руководителю под девизом: «Руководитель, не становись стрессодателем!».

Задания для оценки компетенции "ПК-9"

Примеры тем докладов (презентаций):

1. Типы поведения в конфликтной ситуации по К. Томасу.
2. Точка бифуркации и порог терпимости в конфликте.
3. Эмоциональный аспект конфликта.
4. Транзактный анализ конфликта.

Вопросы для работы и обсуждения в мини-группах:

1. Охарактеризуйте свое поведение в последней конфликтной ситуации на работе или учебе?
Каковы причины конфликта?
Как формируется Ваша стратегия в конфликтном взаимодействии?
Как определить степень трудности ситуации?
Какие выводы из прошедшей ситуации можно сделать?
2. Систематизируйте методы профилактики конфликтов вашей организации.
Чем характеризуется организационный конфликт?
Какие возможности у участников конфликта в организации урегулировать отношения?
Чем вызваны конфликтные ситуации в организационной среде?
Классифицируйте причины организационных конфликтов и методы их профилактики.

Вопросы к зачету

1. Эволюция научных воззрений на конфликт.
2. Практические знания как источник конфликтологических идей, отражение конфликтов в искусстве, религиозных учениях, средствах массовой информации.
3. Развитие конфликтологических знаний в России.
4. Конфликтология как научная дисциплина и предмет ее исследования. Ее познавательное и прикладное значение. Сущность конфликта, объект и предмет конфликтологии. Основные цели и задачи конфликтологии.
5. Конфликт как тип трудных ситуаций. Поведение человека в трудных ситуациях. Конфликтоустойчивость как вид психологической устойчивости.
6. Уровни проявления и типология конфликтов. Проблема классификации в конфликтологии. Типология конфликтов.
7. Причины возникновения конфликтов. Организационно-управленческие факторы возникновения конфликтов. Социально-психологические факторы возникновения конфликтов.
8. Структура конфликта. Особенности восприятия конфликтной ситуации.
9. Функции конфликтов. Двойственный характер функций конфликтов.
10. Динамика конфликта. Основные периоды и этапы в развитии конфликта.
11. Межгрупповой конфликт и механизмы его возникновения. Меры профилактики.
12. Инновационные конфликты. Инновация как объект конфликта. Особенности инновационных межличностных конфликтов и их урегулирование.
13. Трудовые конфликты: специфика проявления в современном российском обществе. Методы разрешения.
14. Структурные и межличностные методы управления конфликтами. Деятельность руководителя по урегулированию конфликтов в организации.
15. Деструктивные и позитивно-функциональные конфликты. Конфликты в основных сферах современного общества. Социально-психологические стереотипы, идейные установки, ценностные ориентации, поведенческие стратегии в конфликтных противоборствах.
16. Диагностика конфликтных действий. Общие модели выхода из конфликта. Причины конфликтов в сфере управления. Условия и способы разрешения конфликтов "по вертикали".
17. Переговоры как форма разрешения конфликта. Организация переговорного процесса.
18. Посредничество: принципы, стадии, методы.
19. Деятельность руководителя и оптимальные управленческие решения как условие предупреждения конфликтов.
20. Социальное партнерство как институт сближения интересов сторон. Принципы и способы совместной целеполагающей деятельности.
21. Компромисс как современная форма урегулирования социальных конфликтов. Технологии достижения компромисса.
22. Консенсус как организационная форма эффективной коммуникации. Технологии достижения консенсуса: "выиграть может каждый", "переговоры без поражения" и т.п.

23. Приемы и методы бесконфликтного общения. Практика обучения персонала.
24. "Трудные" собеседники и практика общения с ними.
25. Особенности личности и стиля управления руководителя в деле профилактики конфликтов в организации.
26. "Неэффективное" руководство и типичные ошибки руководителя в работе с персоналом как источник конфликтов в организации.
27. Организационные и психологические методы в работе руководителя по урегулированию и профилактике конфликтов в организации.

6. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине «Организационный конфликт-менеджмент»

6.1. Перечень компетенций выпускников образовательной программы с указанием результатов обучения (знаний, умений, владений)

ФОС по дисциплине включает в себя перечень компетенций выпускников образовательной программы с указанием результатов обучения (знаний, умений, владений), характеризующих этапы их формирования, описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания, критерии и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю), характеризующих этапы формирования компетенций, типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения, характеризующих этапы формирования компетенций и (или) для итогового контроля сформированности компетенции, а так же методические материалы, определяющие процедуры оценивания.

№ п / п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины*	Код контрол лируемой компете нции	Наименование оценочного средства
1	Тема 1. Психология конфликта. Основные виды конфликтов.	ПК8	- работа в Интернете с терминами и определениями, теориями и направлениями организационного развития;

			- работа в мини-группах: обсуждение вопросов влияния личности руководителя на организационное развитие.
2	Тема 2. Возникновение конфликтов: оценка ситуации, выбор стратегии реагирования.	ПК8	- работа в Интернете с терминами и определениями, теориями инноваций в организационной сфере; - выступление с докладами (презентациями), оценка инновационных возможностей и рисков на примере конкретной организации.
3	Тема 3. Особенности взаимодействия в конфликте.	ПК9	- работа в Интернете с терминами и определениями, направлениями управленческой адаптации; - выступление с докладами (презентациями), подбор методик для оценки уровня адаптации персонала в организации.
4	Тема 4. Работа с организационными конфликтами: психологическая традиция и современная практика.	ПК9	- работа в Интернете по подбору материала по теме организационной культуры в трудовом коллективе; - выступление с докладами (презентациями) по теме;

			- работа в мини-группах: обсуждение проявления разных типов организационной культуры на примере конкретных организаций
5	Тема 5. Особенности конфликт-менеджмента в современной организации.	ПК9	- выступление с докладами (презентациями) по теме; - работа в мини-группах: обсуждение вопросов и подходов к системной оценке персонала организации, диагностики организационных проблем; - проведение практического исследования и оценки персонала организации; - зачет.

6.2. Регламент проведения текущего контроля формирования компетенций, критерии оценки и достижения результатов обучения

В рамках курса у обучающихся формируется следующая компетенция: способность обеспечивать профилактику конфликтов в кросскультурной среде, поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации и эффективную организационную культуру (ПК-8)

Данная компетенция формируется в рамках изучения тем и контролируется посредством заданий, предлагаемых обучающимся как на семинарских занятиях, так и для выполнения дома самостоятельно.

Ниже представлен перечень средств контроля, позволяющих оценить степень формирования компетенции у обучающегося.

Тема	Знания, умения и навыки	Наименование оценочного средства
Тема 1. Психология конфликта. Основные виды конфликтов.	<p>Знать: основные виды психологических направлений работы кадровой службы, особенности работы психологической службы в организации;</p> <p>Уметь: выявлять потребности в основных видах психологических услуг, определять специфику организационно-психологических задач и проблем организации, организовывать работу психологической службы в современной организации;</p> <p>Владеть: навыками организации и проведения социально-психологических мероприятий в организации, умениями прогнозировать тенденции организационного развития и планировать необходимые социально-психологические мероприятия в организации</p>	<p>работа в Интернете с терминами и определениями, теориями и направлениями организационного развития; выступление с докладами (презентациями), подбор методик для оценки уровня адаптации персонала в организации;</p> <p>работа в мини-группах: обсуждение проявления разных типов организационной культуры на примере конкретных организаций; проведение практического исследования и оценки персонала организации</p>
Тема 2. Возникновение конфликтов: оценка ситуации, выбор стратегии реагирования.	<p>Знать: основные виды психологических направлений работы кадровой службы, особенности работы психологической службы в организации;</p> <p>Уметь: выявлять потребности в основных видах психологических услуг, определять специфику организационно-психологических задач и проблем организации,</p> <p>Владеть: навыками организации и проведения социально-психологических мероприятий в организации, умениями прогнозировать тенденции развития и планировать социально-психологические мероприятия в организации</p>	<p>работа в Интернете с терминами и определениями, теориями и направлениями организационного развития; выступление с докладами (презентациями), подбор методик для оценки уровня адаптации персонала в организации;</p> <p>работа в мини-группах: обсуждение проявления разных типов организационной культуры на примере конкретных организаций; проведение практического исследования и оценки персонала организации</p>

В рамках курса у обучающихся также формируется следующая компетенция:

способностью разрабатывать программы первоочередных мер по созданию комфортных условий труда в организации, оптимальные режимы труда и отдыха, обеспечения безопасности для различных категорий персонала организации (ПК-9).

Данная компетенция формируется в рамках изучения 3-х тем и контролируется посредством заданий, предлагаемых обучающимся как на семинарских занятиях, так и для выполнения дома самостоятельно.

Ниже представлен перечень средств контроля, позволяющих оценить степень формирования компетенции у обучающегося.

Тема	Знания, умения и навыки	Наименование оценочного средства
Тема 3. Особенности взаимодействия в конфликте.	<p>Знать: необходимые атрибуты поведения личности в ситуации возникновения конфликтов: оценка ситуации, выбор стратегии реагирования, конфликтное взаимодействие, способы работы с конфликтами, исходя из психологической традиции, характер психологической работы при посредничестве психолога в разрешении конфликта.</p> <p>Уметь: применять полученные теоретические знания на практике – осуществлять разработку программ, направленных на предупреждение профессиональных рисков в различных видах деятельности, отклонений в социальном и личностном статусе и развитии человека с применением современного психологического инструментария;</p> <p>Владеть: технологиями решения конфликтных ситуаций в организации.</p>	<p>работа в Интернете с терминами и определениями, теориями и направлениями организационного развития;</p> <p>выступление с докладами (презентациями), подбор методик для оценки уровня адаптации персонала в организации;</p> <p>работа в мини-группах: обсуждение проявления разных видов адаптации на примере конкретных организаций;</p> <p>проведение практического исследования и оценки уровня адаптации персонала организации</p>
Тема 4. Работа с организационными конфликтами: психологическая традиция и современная практика.	<p>Знать: необходимые атрибуты поведения личности в ситуации возникновения конфликтов: оценка ситуации, выбор стратегии реагирования, конфликтное взаимодействие, способы работы с конфликтами, исходя из психологической традиции, характер психологической работы при посредничестве психолога в разрешении конфликта.</p> <p>Уметь: применять полученные теоретические знания на практике – осуществлять разработку программ, направленных на предупреждение профессиональных рисков в различных видах деятельности, отклонений в социальном и личностном статусе и развитии человека с применением современного психологического инструментария;</p> <p>Владеть: технологиями решения конфликтных ситуаций в организации.</p>	<p>работа в Интернете с терминами и определениями, теориями и направлениями организационного развития;</p> <p>выступление с докладами (презентациями), подбор методик для оценки уровня организационной культуры в организации;</p> <p>работа в мини-группах: обсуждение проявления разных типов организационной культуры на примере конкретных организаций</p>
Тема 5. Особенности конфликт-менеджмента в современной организации	<p>Знать: необходимые атрибуты поведения личности в ситуации возникновения конфликтов: оценка ситуации, выбор стратегии реагирования,</p>	<p>работа в Интернете с терминами и определениями, теориями и направлениями организационного развития;</p> <p>выступление с докладами</p>

	<p>конфликтное взаимодействие, способы работы с конфликтами, исходя из психологической традиции, характер психологической работы при посредничестве психолога в разрешении конфликта.</p> <p>Уметь: применять полученные теоретические знания на практике – осуществлять разработку программ, направленных на предупреждение профессиональных рисков в различных видах деятельности, отклонений в социальном и личностном статусе и развитии человека с применением современного психологического инструментария;</p> <p>Владеть: технологиями решения конфликтных ситуаций в организации.</p>	<p>(презентациями), подбор методик для оценки уровня организационной культуры в организации; работа в мини-группах: обсуждение проявления разных типов организационной культуры на примере конкретных организаций</p>
--	--	---

Примеры тем докладов (презентаций):

4. Развитие науки о конфликте в рамках социологической науки (Зиммель, Ведер, Дарендорф).
5. Трудности профилактики конфликтов и способы их предупреждения в организации.
6. Общая характеристика переговоров. Требования к участникам и организация переговорного процесса.
7. Приведите пример организационного конфликта и пути его разрешения.
8. Припомните какую-либо стрессовую ситуацию на своей работе. Проанализируйте ее причины, а также способы выхода из нее всех участников. Сформулируйте свои рекомендации по оптимальному выходу из данной ситуации.
9. Сформулируйте перечень рекомендаций под девизом: «Руководитель, не становись стрессодателем!».

Вопросы к зачету

28. Эволюция научных воззрений на конфликт.
29. Практические знания как источник конфликтологических идей, отражение конфликтов в искусстве, религиозных учениях, средствах массовой информации.
30. Развитие конфликтологических знаний в России.

31. Конфликтология как научная дисциплина и предмет ее исследования. Ее познавательное и прикладное значение. Сущность конфликта, объект и предмет конфликтологии. Основные цели и задачи конфликтологии.
32. Конфликт как тип трудных ситуаций. Поведение человека в трудных ситуациях. Конфликтоустойчивость как вид психологической устойчивости.
33. Уровни проявления и типология конфликтов. Проблема классификации в конфликтологии. Типология конфликтов.
34. Причины возникновения конфликтов. Организационно-управленческие факторы возникновения конфликтов. Социально-психологические факторы возникновения конфликтов.
35. Структура конфликта. Особенности восприятия конфликтной ситуации.
36. Функции конфликтов. Двойственный характер функций конфликтов.
37. Динамика конфликта. Основные периоды и этапы в развитии конфликта.
38. Межгрупповой конфликт и механизмы его возникновения. Меры профилактики.
39. Инновационные конфликты. Инновация как объект конфликта. Особенности инновационных межличностных конфликтов и их урегулирование.
40. Трудовые конфликты: специфика проявления в современном российском обществе. Методы разрешения.
41. Структурные и межличностные методы управления конфликтами. Деятельность руководителя по урегулированию конфликтов в организации.
42. Деструктивные и позитивно-функциональные конфликты. Конфликты в основных сферах современного общества. Социально-психологические стереотипы, идейные установки, ценностные ориентации, поведенческие стратегии в конфликтных противоборствах.
43. Диагностика конфликтных действий. Общие модели выхода из конфликта. Причины конфликтов в сфере управления. Условия и способы разрешения конфликтов "по вертикали".
44. Переговоры как форма разрешения конфликта. Организация переговорного процесса.
45. Посредничество: принципы, стадии, методы.
46. Деятельность руководителя и оптимальные управленческие решения как условие предупреждения конфликтов.
47. Социальное партнерство как институт сближения интересов сторон. Принципы и способы совместной целеполагающей деятельности.
48. Компромисс как современная форма урегулирования социальных конфликтов. Технологии достижения компромисса.
49. Консенсус как организационная форма эффективной коммуникации. Технологии достижения консенсуса: "выиграть может каждый", "переговоры без поражения" и т.п.
50. Приемы и методы бесконфликтного общения. Практика обучения персонала.
51. "Трудные" собеседники и практика общения с ними.
52. Особенности личности и стиля управления руководителя в деле профилактики конфликтов в организации.

53. "Неэффективное" руководство и типичные ошибки руководителя в работе с персоналом как источник конфликтов в организации.

54. Организационные и психологические методы в работе руководителя по урегулированию и профилактике конфликтов в организации.

Описание шкал оценивания

Готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения (ПК-8).

Индикаторы компетенции	Критерии оценивания (дескрипторы)	
	«не зачтено»	«зачтено»
Знания <u>Знать</u> основные направления, теории и методы психологической науки	отсутствие знаний материала	знание основного материала без ошибок и погрешностей
Умения <u>Уметь</u> ориентироваться в психологии как области знаний	полное отсутствие умений, предусмотренных компетенцией	наличие всех умений, продемонстрированное в стандартных вопросах
Навыки <u>Владеть</u> навыками теоретического анализа и синтезом изучении современных проблем психологической науки.	полное отсутствие навыков, предусмотренных компетенцией	хорошее владение навыками, предусмотренными компетенцией
Шкала оценок по проценту правильно выполненных контрольных заданий	0-45%	45 - 100%

Способность к самостоятельному поиску, критическому анализу, систематизации и обобщению научной информации, к постановке целей исследования и выбору оптимальных методов и технологий их достижения (ПК-9).

Индикаторы компетенции	Критерии оценивания (дескрипторы)	
	«не зачтено»	«зачтено»

Знания Знать базовые механизмы психических процессов и психических состояний человека	отсутствие знаний материала	знание основного материала без ошибок и погрешностей
Умения Уметь анализировать антропометрические, анатомические и физиологические параметры жизнедеятельности человека в фило-социо-онтогенезе;	полное отсутствие умений, предусмотренных компетенцией	наличие всех умений, продемонстрированное в стандартных вопросах
Навыки Владеть навыками использования метода анализа механизмов психических процессов, состояний и индивидуальных различий человека.	полное отсутствие навыков, предусмотренных компетенцией	хорошее владение навыками, предусмотренными компетенцией
Шкала оценок по проценту правильно выполненных контрольных заданий	0-45%	45 - 100%

Итоговый контроль качества усвоения студентами содержания дисциплины проводится в виде зачета, на котором определяется:

- уровень усвоения студентами основного учебного материала по дисциплине;
- уровень понимания студентами изученного материала
- способности студентов использовать полученные знания для решения конкретных задач.

Зачет.

Зачет включает: ответ на теоретические вопросы, выполнение практических заданий тестирование.

Оценка	Уровень подготовки
Зачтено	Высокий уровень подготовки, безупречное владение теоретическим материалом, студент демонстрирует творческий подход к решению заданий. Студент активно работал на семинарских занятиях.

Не зачтено	Подготовка недостаточная и требует дополнительного изучения материала. студент дает ошибочные ответы. как на теоретические вопросы. так и на наводящие дополнительные вопросы экзаменатора. Студент пропустил большую часть лекционных и семинарских занятий.
------------	---

6.3. Критерии и процедуры оценивания результатов по дисциплине «Психология конфликта»

Для оценивания результатов обучения в виде знаний используются следующие процедуры и технологии:

- тестирование;
- устные и письменные ответы на вопросы: доклады (презентации), дискуссии.

Для оценивания результатов обучения в виде умений и владений используются следующие процедуры и технологии:

- практические контрольные задания, включающих одну или несколько задач (вопросов)

Для проведения итогового контроля сформированности компетенции используются: устный опрос, выполнение практических задач, тестирование.

Для оценивания результатов **докладов-презентаций (сообщений)** используется следующая шкала:

«превосходно»	Доклад полностью соответствует изучаемой теме, студент корректно отражает общенаучные и психологические принципы и закономерности, учитывает в докладе особенности современного этапа развития науки, ссылается на авторитетных авторов, использует достоверные источники информации. Презентация отвечает критериям лаконичности, информативности. Студент блестяще преподносит материал, удерживая внимание и интерес аудитории.
«отлично»	Доклад соответствует изучаемой теме, студент корректно отражает общенаучные и психологические принципы и закономерности, учитывает в докладе особенности современного этапа развития науки, ссылается на авторитетных авторов, использует достоверные источники информации. Презентация отвечает критериям лаконичности, информативности. Студент способен выразить идею ясно, удерживая внимание и интерес аудитории.
«очень хорошо»	Доклад соответствует изучаемой теме, студент

	корректно отражает общенаучные и психологические принципы, но при ответе не всегда учитывает идеи современных авторов. Презентация информативна, но перегружена информацией. Студент способен выразить идею доклада в публичном выступлении, но не всегда удерживает внимание и интерес аудитории.
«хорошо»	Доклад соответствует изучаемой теме, студент корректно отражает общенаучные и психологические принципы и закономерности, но при ответе не учитывает идеи современных авторов. Презентация информативна, но перегружена информацией, тяжела для восприятия слушателем. Студент способен выразить идею доклада в публичном выступлении, но не может при этом удержать внимание и интерес аудитории.
«удовлетворительно»	Доклад соответствует изучаемой теме, но не в полной мере раскрывает ее, студент не ссылается на авторитетных авторов, использует недостоверные источники информации. Презентация служит демонстрации содержания доклада, однако не в полной мере раскрывает его содержание, не является удобной для восприятия. Студент с трудом выражает свою мысль, сталкивается со сложностями при взаимодействии с аудиторией.
«неудовлетворительно»	Студент не знает вопрос. Не имеет должного представления о требованиях к составлению презентаций. Теоретический и фактический материал не совпадает. Проблема раскрыта на бытовом уровне. Отсутствие обязательных структурных компонентов (Введение, Заключение, Список литературы и т.д.). Отсутствие авторских комментариев.
«плохо»	Доклад не соответствует изучаемой теме или не раскрывает ее содержания.

Для оценивания результатов выступления на **семинаре** используется следующая шкала:

«превосходно»	Студент демонстрирует блестящее знание вопроса,
---------------	---

	умение использовать научные термины для раскрытия темы, владение научной лексикой. Логика изложения своей позиции безупречна. Фактический материал достаточен для обоснования своей позиции. Есть связь с современностью.
«отлично»	Студент демонстрирует знание вопроса, умение использовать научные термины для раскрытия темы, владение научной лексикой. Логика изложения своей позиции безупречна. Фактический материал достаточен для обоснования своей позиции.
«очень хорошо»	В целом студент демонстрирует знание вопроса, умение использовать основные научные термины для раскрытия темы, владение научной лексикой. Но имеют место некоторые недочеты в аргументации. Фактический материал также требует своего расширения.
«хорошо»	В целом студент демонстрирует знание вопроса, умение использовать основные научные термины для раскрытия темы, владение научной лексикой. Но имеют место некоторые недочеты в аргументации. Фактический материал не достаточен для обоснования своей позиции.
«удовлетворительно»	Студент лишь отчасти демонстрирует знание вопроса, умение использовать основные научные термины для раскрытия темы, владение научной лексикой. В логике изложения материала есть существенные недочеты. Выдвинутые аргументы не полны. Приведен фрагментарный фактический материал.
«неудовлетворительно»	Студент не знает вопрос или отвечает на другой вопрос. Теоретический и фактический материал не совпадает.
«плохо»	Отказ от выступления на семинаре.

Для оценивания результатов участия в групповой работе (в мини-группах) используется следующая шкала:

«превосходно»	1. Студент проявляет повышенную активность в обсуждении проблемы. Высказывает оригинальные
---------------	--

	<p>суждения. Демонстрирует умение слушать и слышать собеседника. Умело задает вопросы, привлекая внимание к своей точке зрения. Умело делает обобщения.</p> <p>2. Полностью аргументирует свою позицию и логично излагает материал. Дает полный анализ проблемы. Демонстрирует обоснованность суждений. Есть обоснованная связь с современностью.</p>
«отлично»	<p>1. Студент проявляет активность в обсуждении проблемы. Имеет место оригинальность суждений. Демонстрирует умение слушать и слышать. Умело задает вопросы, привлекая внимание к своей точке зрения. Делает обобщение.</p> <p>2. Аргументирует свою позицию и логично излагает материал. Дает полный анализ проблемы. Демонстрирует обоснованность суждений. Есть связь с современностью.</p>
«очень хорошо»	<p>1. Нет должной активности в обсуждении проблемы, хотя имеет место оригинальность суждений. Демонстрирует умение слушать, но не всегда слышит сказанное. Умело задает вопросы, стремится привлечь внимание к своей точке зрения. Делает обобщение.</p> <p>2. Аргументирует свою позицию, но не всегда логично изложение материала. Дает неполный анализ проблемы. Обоснованность суждений оставляет желать лучшего. Связь с современностью лишь декларирована.</p>
«хорошо»	<p>1. Нет должной активности в обсуждении проблемы, хотя имеет место оригинальность суждений. Демонстрирует умение слушать, но не всегда слышит сказанное. Задает вопросы, но не привлекает внимание к своей точке зрения. Пытается сделать обобщение.</p> <p>2. Аргументирует свою позицию, но страдает логичность в изложении материала. Дает неполный анализ проблемы. Обоснованность суждений оставляет желать лучшего. Связь с современностью не показана.</p>
«удовлетворительно»	<p>1. Нет активности в обсуждении проблемы. Студент</p>

	лишь присоединяется к суждениям коллег. Слушает, но не слышит других мнений. Не задает вопросов. 2. Студент декларирует свою позицию, страдает логичность в изложении материала. Дает неполный анализ проблемы. Суждения не обоснованы. Нет связи с современностью.
«неудовлетворительно»	1. Пассивность в обсуждении проблемы. Не делается попытки понять суть проблемы. Студент не задает вопросов. 2. Не имеет своей позиции. Нет анализа проблемы. Суждения не по теме.
«плохо»	1. Лишь присутствует при обсуждении проблемы. 2. Не участвует в решении проблемы.

Для оценивания результатов *тестирования* используется следующая шкала:

«превосходно» (ЗАЧТЕНО)	при ответе правильно на 100% вопросов теста
«отлично» (ЗАЧТЕНО)	при наличии правильных ответов на 91-99% вопросов теста
«очень хорошо» (ЗАЧТЕНО)	при наличии правильных ответов на 81-90% вопросов теста.
«хорошо» (ЗАЧТЕНО)	при наличии правильных ответов менее 71-80% вопросов теста.
«удовлетворительно» (ЗАЧТЕНО)	при наличии правильных ответов на 51-70% вопросов теста
«неудовлетворительно» (НЕЗАЧТЕНО)	при наличии правильных ответов на 31-50% вопросов теста.
«плохо» (НЕЗАЧТЕНО)	при наличии правильных ответов менее 30% вопросов теста.

6.4. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения

Задания для оценки компетенции "ПК-8"

Примеры тем докладов (презентаций):

10. Развитие конфликтологии в рамках социологической науки (Зиммель, Ведер, Дарендорф).
11. Трудности профилактики конфликтов и способы их предупреждения.
12. Общая характеристика переговоров. Требования к участникам и организация переговорного процесса.

Вопросы для работы и обсуждения в мини-группах:

4. Приведите пример этнического конфликта и предложите пути его разрешения.
5. Припомните какую-либо стрессовую ситуацию на своей работе. Проанализируйте ее причины, а также способы выхода из нее всех участников. Сформулируйте свои рекомендации по оптимальному выходу из данной ситуации.
6. Сформулируйте перечень рекомендаций своему руководителю под девизом: «Руководитель, не становись стрессодателем!».

Примерные тестовые задания для оценки сформированности компетенции

- 1. В группу методов управления конфликтами входят (исключите лишнее):**
 - а) структурные методы;
 - б) метод картографии;
 - в) опрос.**
- 2. Кому принадлежит фраза: «Не делай другим того, чего не желаешь себе, и тогда в государстве и в семье не будут чувствовать вражды»:**
 - а) Конфуцию;**
 - б) Гераклиту;
 - в) Платону.
- 3. Динамика конфликта находит свое отражение в двух понятиях (исключить лишнее):**
 - а) этапы конфликта;
 - б) фазы конфликта;
 - в) содержание конфликта.**
- 4. На какой фазе конфликта возможности разрешения конфликта самые высокие:**
 - а) начальной фазе;**
 - б) фазе подъема;
 - в) пике конфликта;
 - г) фазе спада.
- 5. Конфликт в переводе с латинского означает:**
 - а) соглашение;

- б) столкновение;**
- в) существование.

Ответы:

1.в), 2.а), 3.в), 4.а), 5.б).

Вопросы к зачету:

1. Эволюция научных воззрений на конфликт.
2. Практические знания как источник конфликтологических идей, отражение конфликтов в искусстве, религиозных учениях, средствах массовой информации.
3. Развитие конфликтологических знаний в России.
4. Конфликтология как научная дисциплина и предмет ее исследования. Ее познавательное и прикладное значение. Сущность конфликта, объект и предмет конфликтологии. Основные цели и задачи конфликтологии.
5. Конфликт как тип трудных ситуаций. Поведение человека в трудных ситуациях. Конфликтоустойчивость как вид психологической устойчивости.
6. Уровни проявления и типология конфликтов. Проблема классификации в конфликтологии. Типология конфликтов.
7. Причины возникновения конфликтов. Организационно-управленческие факторы возникновения конфликтов. Социально-психологические факторы возникновения конфликтов.
8. Структура конфликта. Особенности восприятия конфликтной ситуации.
9. Функции конфликтов. Двойственный характер функций конфликтов.
10. Динамика конфликта. Основные периоды и этапы в развитии конфликта.

Задания для оценки компетенции "ПК-9"

Примеры тем докладов (презентаций):

5. Типы поведения в конфликтной ситуации по К. Томасу.
6. Точка бифуркации и порог терпимости в конфликте.
7. Эмоциональный аспект конфликта.
8. Транзактный анализ конфликта.

Вопросы для работы и обсуждения в мини-группах:

1. Охарактеризуйте свое поведение в последней конфликтной ситуации на работе или учебе?
Каковы причины конфликта?
Как формируется Ваша стратегия в конфликтном взаимодействии?
Как определить степень трудности ситуации?

Какие выводы из прошедшей ситуации можно сделать?

3. Систематизируйте методы профилактики конфликтов вашей организации.

Чем характеризуется организационный конфликт?

Какие возможности у участников конфликта в организации урегулировать отношения?

Чем вызваны конфликтные ситуации в организационной среде?

Классифицируйте причины организационных конфликтов и методы их профилактики.

Примерные тестовые задания для оценки сформированности компетенции

Конфликт как особый тип социального взаимодействия рассматривается в:

- а) психологии;
- б) социологии;
- в) педагогике.

1. Ситуация скрытого или открытого противостояния двух или более сторон-участниц называется:

- а) конфликтными отношениями;
- б) конфликтной ситуацией;
- в) инцидентом.

2. Конфликт равен:

- а) конфликтная ситуация + инцидент;
- б) конфликтные отношения + конфликтная ситуация;
- в) конфликтные отношения + инцидент.

3. По степени вовлеченности людей в конфликты выделяют конфликты (исключите лишнее):

- а) межличностные;
- б) межгрупповые;
- в) классовые;
- г) межгосударственные;
- д) межнациональные;
- е) внутриличностные.

4. Особым типом конфликта, целью которого является получение выгоды, прибыли или доступа к дефицитным благам называется:

- а) конфронтация;
- б) соперничество;
- в) конкуренция.

5. Основными моделями поведения личности в конфликте являются (исключите лишнее):

- а) конструктивная модель;
- б) деструктивная;

- в) конформистская;
- г) **нонконформистская.**

Ответы:

1.б), 2.а), 3.е), 4.в), 5.г).

Вопросы к зачету:

- 1 Межгрупповой конфликт и механизмы его возникновения. Меры профилактики.
- 2 Инновационные конфликты. Инновация как объект конфликта. Особенности инновационных межличностных конфликтов и их урегулирование.
- 3 Трудовые конфликты: специфика проявления в современном российском обществе. Методы разрешения.
- 4 Структурные и межличностные методы управления конфликтами. Деятельность руководителя по урегулированию конфликтов в организации.
- 5 Деструктивные и позитивно-функциональные конфликты. Конфликты в основных сферах современного общества. Социально-психологические стереотипы, идейные установки, ценностные ориентации, поведенческие стратегии в конфликтных противоборствах.
- 6 Диагностика конфликтных действий. Общие модели выхода из конфликта.
- 7 Причины конфликтов в сфере управления. Условия и способы разрешения конфликтов "по вертикали".
- 8 Переговоры как форма разрешения конфликта. Организация переговорного процесса.
- 9 Посредничество: принципы, стадии, методы.
- 10 Деятельность руководителя и оптимальные управленческие решения как условие предупреждения конфликтов.
- 11 Социальное партнерство как институт сближения интересов сторон. Принципы и способы совместной целеполагающей деятельности.
- 12 Компромисс как современная форма урегулирования социальных конфликтов. Технологии достижения компромисса.
- 13 Консенсус как организационная форма эффективной коммуникации. Технологии достижения консенсуса: "выиграть может каждый", "переговоры без поражения" и т.п.
- 14 Приемы и методы бесконфликтного общения. Практика обучения персонала.
- 15 "Трудные" собеседники и практика общения с ними.
- 16 Особенности личности и стиля управления руководителя в деле профилактики конфликтов в организации.
- 17 "Неэффективное" руководство и типичные ошибки руководителя в работе с персоналом как источник конфликтов в организации.

2. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

Тема 1. Психология конфликта. Основные виды конфликта.

Роль конфликтологии в развитии российского общества

Проблема социального конфликта всегда была в той или иной степени актуальна для любого общества. Однако в России на всех этапах развития конфликты оказывали не просто заметное, а, как правило, решающее влияние на ее историю. Войны, революции, борьба за власть, борьба за собственность, межличностные и межгрупповые конфликты в организациях и др. – основные причины гибели людей в нашей стране. Конфликт был, есть и в обозримом будущем будет решающим фактором, влияющим на безопасность России и ее граждан.

Одно из следствий реформирования российского общества – рост количества и разнообразия социальных конфликтов. В недемократическом государстве подавляющая мощь социальной группы, находящейся у власти, сила ее отдельных представителей практически исключают возможность сколь-нибудь серьезных социальных конфликтов как с самой этой группой, так и в подчиненных ей структурах. Быстрый рост количества конфликтов свидетельствует о том, что мы в чем-то идем по пути демократизации, так как в обществе появилось множество социальных групп, которые открыто выражают свои интересы и видят возможность отстоять их, несмотря на то, что эти интересы зачастую входят в противоречие с интересами структур власти.

К сожалению, в нашей стране степень научного понимания конфликта еще не позволяла получить знания, которые можно было бы достаточно эффективно использовать для объяснения и регулирования сложных социальных конфликтов в нашем обществе с учетом их современной российской специфики.

Ключевая роль конфликтов в жизни отдельного человека, семьи, коллектива, государства и общества в целом вызывает необходимость создания и быстрого развития специальной науки, занимающейся изучением, прогнозированием и регулированием конфликтов. Основы такой науки – конфликтологии – в России уже созданы.

Таким образом, конфликтология при условии ее быстрого развития может сыграть в реформировании российского общества весьма прогрессивную роль; помочь руководителям всех уровней принимать менее конфликтотроенные решения, более конструктивно вести себя в различных социальных конфликтах; сохранить здоровье и благополучие миллионам россиян, ежегодно несущим огромный ущерб в результате деструктивных последствий внутрличностных и социальных конфликтов.

Сущность конфликта, объект и предмет конфликтологии

Конфликт – весьма сложное социальное и психологическое явление, успешность изучения которого во многом зависит от количества исходных методологических и теоретических предпосылок, используемых методов.

Прежде всего необходимо максимально четко определить содержание, которое мы вкладываем в понятие «конфликт», обозначив тем самым границы предметной области конфликтологии. При одном подходе конфликт определяется как столкновение сторон, мнений, сил, т.е. весьма широко. При таком подходе конфликты возможны и в неживой природе. Понятие «конфликт» и «противоречие» фактически становятся сопоставимыми по объему. Другой подход заключается в понимании конфликта как столкновения противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия. Здесь предполагается, что субъектом конфликтного взаимодействия может быть либо отдельный человек, либо люди и группы людей.

Прежде всего необходимо сузить широкое понимание конфликта и считать, что конфликты возникают только при социальном взаимодействии. При этом если социальное взаимодействие понимать в широком смысле, то в него целесообразно включить и взаимодействие между животными. Такая позиция на сегодняшний день обоснована в достаточно большом количестве работ, посвященных различным аспектам проблемы биосоциальной эволюции. Поэтому в объект конфликтологии целесообразно было бы включить зооконфликты – конфликты в животном мире.

Представляется, что сущность конфликта заключается не столько в возникновении противоречия, столкновении интересов, сколько в способе разрешения создавшегося противоречия, в противодействии субъектов социального взаимодействия. Всевозможные противоречия возникают везде и всегда, но только незначительная часть их разрешается путем конфликтов. Интересы и взгляды также сталкиваются довольно часто. Однако сущность конфликта шире этого столкновения.

Таким образом, под *конфликтом* понимается наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями.

Если субъекты конфликта противодействуют, но не переживают при этом негативных эмоций, или наоборот, переживают негативные эмоции, но внешне не проявляют их, не противодействуют друг другу, то такие ситуации являются предконфликтными. Противодействие субъектов конфликта может разворачиваться в трех сферах: общении, поведении, деятельности.

Объектом комплексного изучения конфликтологии как науки являются конфликты в целом, а *предметом* – общие закономерности их возникновения, развития и завершения. Центральным же объектом конфликтологии можно назвать социальные конфликты, а их ядром – межличностные. Исследование межличностных конфликтов, менее сложных среди других социальных конфликтов, может вскрыть основные причины конфликтного взаимодействия. Социальные конфликты тесно связаны с внутриличностными конфликтами. Поэтому понимание мотивов социальных конфликтов будет затруднено без изучения тех процессов, которые происходят в психике и предшествуют конфликтному поведению человека.

Конфликты – неисчерпаемый источник познания, о котором нельзя узнать абсолютно все. Поэтому предметом конфликтологии являются те закономерности, стороны, характеристики конфликтов, которые в состоянии исследовать наука на данном этапе своего развития. Объект конфликтологии – гораздо более консервативное образование по сравнению с предметом. Объект может изменяться в результате своего собственного развития, кроме того, его границы могут уточняться в связи с более глубоким проникновением науки в суть исследуемых явлений. Объект конфликтологии вряд ли в обозримом будущем претерпит существенные изменения.

Основные цели и задачи конфликтологии

Основными целями конфликтологии, которая носит одновременно фундаментальный и прикладной характер, являются:

- ❖ исследование всех конфликтов, выступающих объектом науки, интенсивное развитие конфликтологической теории;
- ❖ создание системы конфликтологического образования в стране, пропаганда конфликтологических знаний в обществе;
- ❖ организация в России системы практической работы конфликтологов по прогнозированию, предупреждению и урегулированию конфликтов.

Для достижения первой цели – развития методологии, теории, методов конфликтологии – необходимо решать следующие содержательные и организационные задачи:

- преодоление крайней разобщенности частных конфликтологических наук, ознакомление конфликтологов со всеми отраслями конфликтологии и формирование на этой основе самостоятельной науки;
- проведение междисциплинарных исследований конфликтов;
- регулярное проведение научных и научно-практических конференций, посвященных методологическим, теоретическим и методическим проблемам конфликтологии;
- создание системной базы эмпирических данных, включающей результаты ситуационного анализа реальных конфликтов всех видов;
- расширение контактов с мировым сообществом конфликтологов, публикация в России наиболее значительных работ зарубежных авторов в этой области.

Для достижения второй цели – создания системы конфликтологического образования в стране и пропаганды конфликтологических знаний в обществе - необходимо решить следующие задачи:

- расширение перечня учебных специальностей вузов, для которых курс «Основы конфликтологии» будет обязательной учебной дисциплиной;
- введение курса «Основы конфликтологии» в средних специальных учебных заведениях и общеобразовательных средних школах;
- введение учебной дисциплины «Основы конфликтологии» в системе повышения квалификации специалистов во всех отраслях народного хозяйства, особенно для руководителей;
- издание учебников и другой учебной литературы по конфликтологии наиболее известных отечественных и зарубежных авторов;

- публикация научно-популярных работ по конфликтологии, доступных максимально широкой части населения страны.

Организация в России системы практической работы конфликтологов предусматривает решение следующих основных задач:

- разработка методик и технологий оценки опасности возникновения конфликтов в основных сферах жизнедеятельности общества;

- создание отдельных групп и центров, объединяющих конфликтологов, занимающихся на практике прогнозированием, предупреждением и урегулированием реальных конфликтов;

- создание Ассоциации российских конфликтологов, основной задачей которой будет разработка прикладных, теоретических и методологических проблем конфликтологии;

- разработка универсальных междисциплинарных методов анализа реальных конфликтов и создание на этой основе базы данных, позволяющей оценивать актуальные конфликты, сравнивать их с аналогичными завершившимися.

Проблема классификации в конфликтологии

Классификация – научный метод, заключающийся в разъединении всего множества объектов и последующем их объединении в группы на основе какого-либо признака.

Признак, наличие, отсутствие или степень выраженности которого выступает критерием отнесения объекта к той или иной группе, называется основанием классификации.

Классификация конфликтов необходима для сравнительного изучения их существенных признаков, связей, функций, отношений, уровней организации и т.п. Классификация – это не только приведение в систему понятий, характеризующих объект науки. Классификация – это получение новых знаний об объекте науки, расширение понятийно-категориального аппарата конфликтологии, приведение его в более полное соответствие объективным законам развития конфликтов. Основная задача классификации – выявить те системные признаки, которые уже объективно существуют во всем множестве конфликтов.

Если в качестве оснований для классификации выбирать существенные признаки конфликтов, то она будет называться естественной. Такие классификации имеют познавательное значение. Примером такого рода служит группировка конфликтов в зависимости от вида противоречий, лежащих в их основе; особенностей субъектов конфликта; характера и масштабов ущерба, нанесенного в результате конфликта и др.

Если в исследовательских целях необходимо просто систематизировать конфликты, то в качестве основания выбираются признаки, удобные для этого. Они могут быть несущественными для самих конфликтов. В этом случае классификация называется искусственной.

На сегодняшний день наиболее распространенной в конфликтологии является классификация в форме типологии. Основные трудности классификации конфликтов связаны с их сложностью и недостаточной изученностью.

Основные виды классификации конфликтов

Конфликтология находится на этапе выделения в самостоятельную науку. В этих условиях первоочередными задачами классификации являются уточнение границ того множества конфликтов, которые выступают объектом науки, и выделение наиболее общих структурных единиц в объектном поле конфликтологии.

Один из существенных признаков конфликта составляют характер и особенности участвующих в нем сторон. От того, кем представлены конфликтующие стороны, решающим образом зависят характеристики конфликта.

Основной объект конфликтологии составляют семь видов социальных конфликтов:

- ❖ межличностные;
- ❖ между личностью и группой;
- ❖ между малыми социальными группами;
- ❖ между средними социальными группами;
- ❖ между большими социальными группами;
- ❖ межгосударственные;
- ❖ между коалициями государств.

Кроме этого, необходимо указать внутриличностный конфликт как второй основной объект изучения конфликтологии. Он также имеет свои типы:

- { между «хочу» и «хочу»;
- { между «могу» и «не могу»;
- { между «хочу» и «не могу»;
- { между «нужно» и «нужно»;
- { между «хочу» и «нужно»;
- { между «нужно» и «не могу».

Важнейшей особенностью конфликта является характер потребности человека, за удовлетворение которой он борется. Согласно теории А. Маслоу, потребности можно сгруппировать, выделив в них пять иерархически связанных уровней. К ним относятся потребности: физиологические; в безопасности и защищенности; социальные; в уважении; самовыражения. В случае неудовлетворения любой из этих пяти потребностей человек может идти на конфликт. В результате можно выделить следующие типы конфликтов: ресурсный конфликт; статусно-ролевой конфликт; конфликт из-за идей, норм и принципов.

Важной характеристикой конфликта является острота противодействия участвующих в нем сторон. В западной конфликтологии эта характеристика называется интенсивностью конфликта. По этому основанию выделяются конфликты низкой, средней и высокой интенсивности. Конфликт низкой

интенсивности протекает в форме спора между оппонентами. Конфликт наивысшей интенсивности завершается физическим уничтожением одной из сторон.

В зависимости от сфер жизнедеятельности человека, в которой происходят конфликты, их делят на семейные, бытовые, производственные, трудовые, политические и др.

Существенной количественной характеристикой конфликтов, часто приводящей к качественным различиям, выступает их длительность.

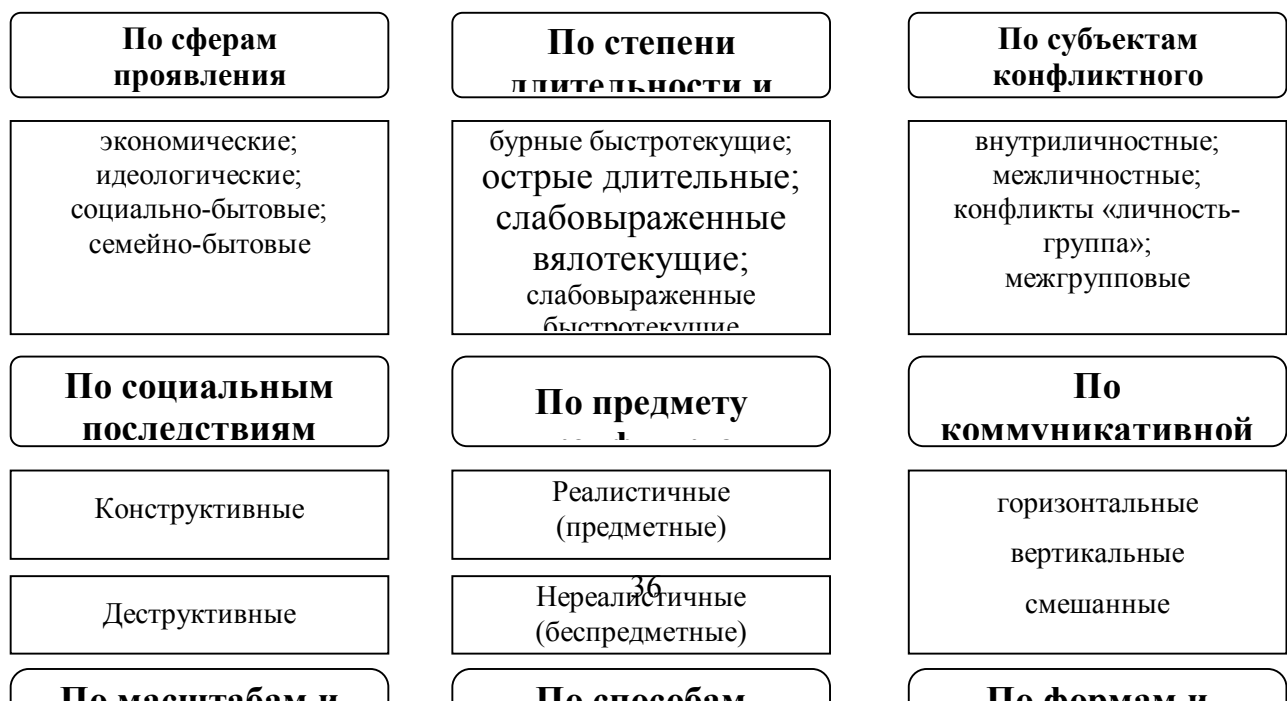
Каждый конфликт имеет конструктивные и деструктивные функции. В зависимости от соотношения позитивных и негативных элементов конфликты делят на конструктивные; имеющие позитивные и негативные последствия одновременно; деструктивные.

Помимо общих классификаций конфликтов может быть дано большое количество частных типологий. Они охватывают не все объектное поле конфликтологии, а только его часть, связанную с одним из видов или типов конфликтов.

Разнообразие конфликтов во многом определяется заложенными в них причинно-мотивационными связями. Учитывая это, Н.В. Гришина в результате изучения производственных конфликтов выделила конфликты, возникающие как реакция на: препятствие к достижению первичных, т.е. основных, целей трудовой деятельности; препятствие к достижению вторичных, имеющих личный характер целей совместной трудовой деятельности; поведение, не соответствующее принятым нормам отношений, и поведение людей в совместной трудовой деятельности, не отвечающее их ожиданиям; личные конфликты, возникающие в силу личных особенностей членов трудового коллектива.

Межличностные конфликты в зависимости от характера отношений подчиненности между оппонентами можно классифицировать на конфликты «по вертикали», «по горизонтали» и «по диагонали» – когда оппоненты находятся в отношениях косвенной подчиненности.

Данные классификации не исчерпывают все возможное разнообразие классификаций конфликтов. В основе классификации может в принципе лежать любой признак конфликта (рис. 2.2).



Внутриличностный конфликт

Внутриличностный конфликт – столкновение примерно равных по силе, но противоположно направленных мотивов, потребностей, интересов, влечений и т.д. у одного и того же человека.

Конфликт имеет различные формы. Одна из распространенных форм – ролевой конфликт, когда одному и тому же человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы.

Ролевой конфликт возникает и тогда, когда различные роли человека предъявляют к нему противоречивые требования. Например, роль работника и роль матери.

Внутренние конфликты могут возникнуть на производстве вследствие перегруженности работой или, напротив, отсутствия работы при необходимости находиться на рабочем месте. Конфликт возникает на подсознательном уровне, человек испытывает психическое напряжение, эмоциональную неудовлетворенность, раздвоение личности (борьба мотивов) и др.

Отрицательные эмоции человека, раздражительность, часто по пустяковому поводу, могут привести к эмоциональному взрыву. Это нарушает его взаимодействие и общение с другими членами коллектива, служит причиной межличностного или конфликтов более высокого уровня. Кроме того, внутриличностный конфликт нередко является ответной реакцией на конфликтную ситуацию в коллективе и организации в целом.

Межличностный конфликт

Межличностный конфликт – это конфликт из-за антипатий, личной неприязни друг к другу на основе несовпадения ценностей, установок, норм и т.п. как при наличии, так и при отсутствии объективных внутрипроизводственных, организационных причин конфликта. Кроме того, межличностный конфликт может быть следствием организационного или

производственного, когда принципиальные разногласия на функциональной, деловой основе переходят во взаимную личную неприязнь или даже вражду.

Это наиболее часто возникающий в организациях и рассматриваемый в литературе тип конфликта. Он обусловлен не только особенностями ситуации, но и отношений и оказывает влияние на многие стороны жизни коллектива и его членов. В него всегда в той или иной степени втянут руководитель. Межличностный конфликт отражает психологическую атмосферу всей организации и отдельного коллектива.

Межличностный конфликт в организациях проявляется по-разному, например, как борьба руководителей различных структур и функциональных подразделений за ограниченные ресурсы, рабочую силу, капиталовложения и инвестиции и т.п. или конфликт между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакансии.

Другая форма проявления межличностного конфликта – столкновение личностей, обладающих различными чертами характера, темперамента, ценностными ориентациями, которые в силу противоположных целей не в состоянии ладить друг с другом.

Возникновение межличностных конфликтов определяется:

- 1) трудовым процессом и производственной ситуацией;
- 2) личностным своеобразием членов коллектива;
- 3) отношением личности к ситуации;
- 4) психологическими особенностями членов коллектива.

Возникновение и развитие межличностного конфликта во многом обусловлена демографическими и индивидуальными характеристиками. По данным Н.В.Гришиной, для женщин более характерны конфликты, связанные с их личными проблемами: зарплатой, распределением отпусков, премий и т.д. Мужчины больше предрасположены к конфликтам, связанным непосредственно с самой трудовой деятельностью (организация труда, определенность трудовых функций и т.д.). У молодых специалистов большее количество конфликтов возникает по поводу дисциплины.

Межличностный конфликт всегда протекает ожесточенно и носит более застойный, инерционный характер. Поэтому профилактика межличностных конфликтов в организации требует постоянного внимания менеджера.

Межгрупповой конфликт

В данном случае сторонами конфликта являются социальные группы, преследующие несовместимые цели и своими практическими действиями препятствующие друг другу. Это может быть конфликт между представителями разных социальных категорий, между руководством и исполнителями, между неформальными группами и т.д.

Наиболее ярким примером может служить непрекращающийся конфликт между профсоюзами и администрацией. Установлено, что угроза забастовки становится реальностью, когда число недовольных условиями труда или величиной вознаграждения за труд работников превышает 50% от общего числа работающих. Для предотвращения этой ситуации менеджеру необходимо

периодически проводить мониторинг для выяснения причин недовольства и количества недовольных.

Межгрупповые конфликты возникают также вследствие несовместимости целей в борьбе за ограниченные ресурсы (власть, богатство, территория, материальные ресурсы и т.п.), т.е. наличия реальной конкуренции, а также по причине социальной конкуренции.

Групповой фаворитизм (а, следовательно, и конфликтность) возрастает, если:

- оценка результата межгруппового взаимодействия выносится произвольно, по неопределенным критериям, без обсуждения с группой;
- взаимодействие сторон строится по жесткому принципу «выигрыш-проигрыш»;
- группа терпит стабильный неуспех;
- существует прямая зависимость индивида от группы – от группы зависит его успех или неуспех;
- невозможно сравнение двух групп извне.

Итак, способами профилактики межгрупповых конфликтов являются уменьшение различий между группами и снижение межгруппового фаворитизма.

Организационный конфликт

Организационный конфликт – это разновидность конфликта, возникающего в коллективах вследствие рассогласования формальных организационных начал и реального поведения членов коллектива. К каждому работнику организация предъявляет целый ряд требований, зафиксированных в определенных документах (правилах внутреннего распорядка, должностных инструкциях и др.), а также закрепленных в сложившихся традициях и нормах поведения.

Конфликт возникает, если работник по каким-либо причинам не выполняет, игнорирует требования, предъявляемые к нему со стороны организации, а также если требования, предъявляемые к работнику, противоречивы, нечетки, неконкретны.

Противоречивость должностных инструкций, непродуманное распределение должностных обязанностей или плохое организационное обеспечение, как правило, приводят к конфликту.

Так, выполнение функций контроля, ревизии, нормирования, оценки нередко вовлекает работников в конфликтные ситуации. Это, конечно, не означает, что выполнение данных задач неизбежно ведет к конфликту. Последний возникает на основе недостаточной проработки этих функций, отсутствия организационного и психологического обеспечения их выполнения.

Позиция многих современных авторов заключается в том, что конфликты в организациях не только возможны, но иногда и желательны.

В зависимости от эффективности управления конфликтами их последствия могут быть функциональными (положительными) и вести к повышению эффективности организации.

Положительные (функциональные) последствия конфликтов состоят в следующем:

- создание общности людей, причастных к решению проблемы;
- возможность сотрудничества в других сферах и делах;

- уменьшение синдрома покорности, стимулирование высказывания собственных идей, отличных от мнения руководства;
- принятие лучшего решения путем учета большего количества мнений;
- обращение внимания на другие стороны проблемы, нуждающиеся в более пристальном рассмотрении и детальной проработке;
- способствование процессу самосознания, расстановки приоритетов.

Причины же организационных конфликтов можно классифицировать следующим образом:

- 1) распределение ресурсов;
- 2) взаимозависимость задач;
- 3) различия в целях;
- 4) различия в представлениях и ценностях;
- 5) различия в манере поведения и жизненном опыте;
- 6) неудовлетворительные коммуникации.

Трудовые конфликты

Обострение экономического кризиса в обществе, связанного с банкротством предприятий, структурной перестройкой экономики, высвобождением рабочей силы (безработицей), задержкой заработной платы и т.д. является внешним по отношению к предприятиям и организациям конфликтогенным фактором.

Наличие нестабильной внешней экономической ситуации определяет напряженную социальную ситуацию в коллективах, способствует расширению полосы трудовых конфликтов.

Трудовые конфликты определяются комплексом факторов:

- социально-экономических (уровень оплаты труда работников, нормирование труда и т.д.);
- политических (стабильность политической ситуации, соблюдение властями прав и свобод граждан, трудового законодательства);
- психологических (особенности культуры, воспитания, психологии коллектива, уровень неудовлетворенности работников трудовой и социальной ситуацией).

В совокупности они порождают социальную напряженность, которая проявляется в следующем:

- в рабочей среде распространяются настроения недовольства существующим положением, выдвигаются неформальные лидеры;
- под влиянием названных настроений возникает атмосфера беспокойства, эмоционального возбуждения, утрачивается доверие к власти;
- активизируют свою деятельность общественно-политические объединения, идет подготовка к митингам, иным формам гражданского неповиновения.

Проблемы трудовых конфликтов:

- высокая степень социальной напряженности постепенно ведет к конфликту;
- отсутствие необходимого профессионального уровня управления на производстве;
- осложнение характера социально-трудовых отношений;

- проблема необходимости высвобождения рабочей силы ведет к столкновению жизненно важных интересов людей в сфере трудовых отношений;
- на характер трудовых отношений оказывает влияние усиление степени социализации отдельных групп работников.

Механизмы разрешения трудовых конфликтов:

- 1) создание конфликтной комиссии;
- 2) обращение к институту посредничества;
- 3) использование авторитета парламентских и правительственных органов, представительской или исполнительной власти.

Контрольные вопросы к теме 1

1. Дайте характеристику основных предпосылок формирования конфликтологических идей.
2. Назовите отрасли отечественной конфликтологии и дайте их сравнительную характеристику.
3. Обоснуйте периодизацию истории развития отечественной конфликтологии.
4. Раскройте проблему системного подхода к изучению конфликтов.
5. Охарактеризуйте основные группы понятий в универсальной понятийной схеме описания конфликтов.
6. Раскройте значение, предмет и задачи конфликтологии.
7. Дайте характеристику эволюции конфликтов.

Тема 2. Возникновение конфликта: оценка ситуации, выбор стратегии

Трудные ситуации в жизнедеятельности человека

Ситуация может быть рассмотрена как сложная субъективно-объективная реальность, где объективные составляющие представлены в виде субъективного восприятия и личностной значимости для участников ситуации.

Существует много классификаций ситуаций в отечественной и зарубежной науке (Е. Бабосов: простые, кризисные, экстремальные и катастрофические; А. Кочарян: простые, трудные и экстремальные; В. Латынов: нейтральные и конфликтные; А. Ламм: повседневные и проблемные; К. Левин: конфликты, ситуации физической опасности и ситуации неизвестности; Г. Морозова: простые и проблемные; А. Матюшкин: информационные, вероятностные, ситуации когнитивной сложности и поведенческие и т.д.). Если обобщить все эти подходы, то выделяются два основных вида ситуаций: простая (повседневная), в которой для личности (группы) все обычно, она действует в нормальном режиме, и трудная (напряженная, сложная, экстремальная), в которой требования к личности и группе выходят за пределы «нормы».

Что же такое «трудная ситуация» и чем она отличается от простой? По мнению Б. Шведина, трудная ситуация – это «взаимодействие личности со сложной обстановкой в процессе деятельности». Трудная ситуация

характеризуется наличием сложной обстановки, активностью мотивов личности, нарушением соответствия между требованиями деятельности и профессиональными возможностями человека. Ряд авторов указывают, что напряженные ситуации характеризует возникновение достаточно сложной для субъекта или группы людей задачи и «трудного» психического состояния. (М. Дьяченко, А. Кандыбович, В. Пономаренко). Эти определения больше касаются трудных ситуаций деятельности, а не трудных ситуаций вообще. Однако трудные ситуации деятельности – лишь один из видов трудных ситуаций. Анализ научных источников и научные исследования позволяют определить трудную ситуацию жизнедеятельности как характеризующуюся разбалансированностью системы «задача – личные возможности и (или) мотивы – условия «среды», вызывающую психическую напряженность у человека. Степень рассогласования определяет уровень трудной ситуации.

Общие признаки трудной ситуации:

- наличие трудности, осознание личностью угрозы, препятствия на пути реализации каких-либо целей, мотивов;
- состояние психической напряженности как реакции личности на трудность, преодоление которой значимо для субъекта;
- заметное изменение привычных параметров деятельности, поведения, общения, выход за рамки «обыкновенности».

Основными видами трудных ситуаций являются трудные ситуации деятельности, социального взаимодействия и внутриличностного плана.

Как отмечено выше, одним из основных признаков трудной ситуации служат препятствия, которые рассматриваются как угроза реализации мотивов, поставленных целей.

В зависимости от того, как воспринимается угроза, трудные ситуации могут иметь три уровня:

1) трудность как потенциальная угроза (проблемные ситуации деятельности, проблемные ситуации социального взаимодействия, внутриличностные ситуации);

2) трудность как непосредственная, уже готовая реализоваться угроза (критические, аварийные ситуации деятельности, предконфликтные ситуации взаимодействия и внутриличностные конфликты);

3) трудность как уже реализующаяся угроза (экстремальные, в том числе и боевые, ситуации, конфликтные ситуации, внутриличностные кризисы).

В трудной ситуации человеку противостоит среда. В трудной ситуации взаимодействия личности противостоит другой человек или группа. В трудной ситуации внутриличностного конфликта человек противодействует самому себе.

Поведение человека в трудных ситуациях

Жизнь человека представляет собой череду всевозможных ситуаций, многие из которых в силу их повторяемости и похожести становятся привычными. В них человек действует во многом на уровне автоматизма. В таких ситуациях расход психических и физических сил сведен к минимуму.

Иное дело – трудные ситуации. В силу своей трудности они требуют мобилизации психических и физических ресурсов.

Человек, находящийся в трудной ситуации, получает информацию о разных ее элементах: о внешних условиях; о своих внутренних состояниях; о результатах своих собственных действий. Обработка этой информации осуществляется посредством познавательных и эмоциональных процессов. Результаты такой обработки влияют на поведение личности в трудной ситуации. По мнению В. Мерлина, когда человек стремится удовлетворить какой-либо мотив, он нередко сталкивается с противодействием. В результате различных внешних и внутренних противодействий возникает трудная ситуация. Если в стремление личности включено собственное «Я», то такая угроза воспринимается как личная.

Сигналы угрозы приводят к возрастанию активности, которая в результате расшифровки значения этой информации для субъекта приобретает форму отрицательных эмоций различной модальности и силы. Роль эмоций в психологическом механизме поведения в трудных ситуациях может быть тройкой. Эмоции выступают как: индикатор трудности; оценка значимости ситуации для личности; фактор, приводящий к изменению поведения в определенной ситуации. Эмоциональные переживания представляют собой важнейший компонент адаптивного поведения человека в трудной ситуации. Таким образом, личность реагирует на ситуацию в зависимости от того, как она ее воспринимает и оценивает ее значение.

Следует более подробно остановиться на такой специфической реакции личности на трудную ситуацию, как психическая напряженность. Это психическое состояние личности в трудной ситуации, с помощью которого осуществляется переход от одного уровня регуляции к другому, более адекватному сложившейся обстановке. Психическая напряженность характеризуется активной перестройкой и интеграцией психических процессов в направлении доминирования мотивационных и эмоциональных компонентов.

В структуре психической напряженности выделяют побудительно-регуляционный (мотивационный, эмоциональный и волевой) и исполнительно-регуляционный (познавательный и моторный) компоненты. В зависимости от влияния напряженности на психические функции выделяют следующие ее формы (М.Дьяченко):

- ❖ перцептивную (возникающую при затруднениях в восприятии);
- ❖ интеллектуальную (когда человек затрудняется решить задачу);
- ❖ эмоциональную (когда возникают эмоции, дезорганизирующие поведение и деятельность);
- ❖ волевою (когда человек не может управлять собой);
- ❖ мотивационную (связанную с борьбой мотивов).

Для психической напряженности свойственны повышенный уровень активации и значительные траты нервно-психической энергии.

Изучение поведения детей в трудных ситуациях показывает, что решающим фактором является ситуативная тревожность. При этом у психологически неустойчивых детей отсутствуют эффективные способы преодоления трудностей и остро переживается личностная угроза. Иногда у них наблюдается явление самоиндукции отрицательного эмоционального напряжения: дезорганизационное поведение усиливает стрессовое состояние, которое еще

более дезорганизует поведение, что приводит к возникновению «волны дезорганизации».

Конфликтоустойчивость как вид психологической устойчивости

До последнего времени изучение психологической устойчивости человека в трудных ситуациях интересовало преимущественно представителей инженерной и военной психологии. Только в последнее время появились работы, посвященные проблемам психологической устойчивости личности в ситуациях социального взаимодействия (С. Ерина, А. Анцупов).

Психологическая устойчивость – это характеристика личности, заключающаяся в сохранении оптимального функционирования психики в условиях фрустрирующего и стрессогенного воздействия трудных ситуаций. Она не является врожденным свойством личности, а формируется одновременно с ее развитием и зависит от:

- типа нервной системы человека;
- опыта человека, профессиональной подготовки;
- навыков и умений поведения и деятельности;
- уровня развития основных познавательных структур личности.

Среди компонентов психологической устойчивости выделяют: эмоциональный, волевой, интеллектуальный (познавательный, мотивационный и психомоторный). Одни исследователи считают ведущим компонентом познавательный. Эмоциональный и волевой компоненты представляют как эмоционально-волевою устойчивость и считают ее ведущей М. Дьяченко, В. Власов, П. Корчемный и др. В некоторых исследованиях ведущим компонентом психологической устойчивости рассматривается мотивационный компонент. Несмотря на различие точек зрения относительно иерархии компонентов, большинство авторов едины во мнении, что психологическая устойчивость – это не просто сумма, а интегративное образование.

«Удельный вес» составляющих структурных компонентов психологической устойчивости у конкретного человека не может быть одинаков. Невозможно быть устойчивым ко всему, т.е. психологическая устойчивость – это не устойчивость вообще. Показателем устойчивости является не стабильность как таковая, а вариативность. Вариативность рассматривается как гибкость, быстрота приспособления к постоянно меняющимся условиям жизнедеятельности, высокая мобильность психики при переходе от задачи к задаче.

Конфликтоустойчивость личности является специфическим проявлением психологической устойчивости. Она рассматривается как способность человека оптимально организовать свое поведение в трудных ситуациях социального взаимодействия, бесконфликтно решать возникшие проблемы в отношениях с другими людьми.

Высокий уровень конфликтоустойчивости предполагает психологически правильные действия и поведение в проблемной и предконфликтной ситуациях, а также оптимизацию взаимодействия с оппонентом в конфликте, недопущение

втягивания себя в его эскалацию, сосредоточение усилий на конструктивном разрешении конфликта.

Тема 3. Особенности взаимодействия в конфликте

Объективные факторы возникновения конфликтов

Возникновение и развитие конфликтов обусловлено действием четырех групп факторов и причин: объективных, организационно-управленческих, социально-психологических и личностных. Первые две группы носят объективный характер, третья и четвертая – субъективный.

Понимание объективно-субъективного характера причин конфликтов окажется весьма полезным в дальнейшем при определении способов предупреждения межличностных конфликтов, выработке оптимальных стратегий поведения людей в типичных конфликтах. К числу объективных причин конфликтов можно отнести обстоятельства социального взаимодействия людей, которые привели к столкновению их интересов, мнений, установок и т.п. Объективные причины приводят к созданию предконфликтной обстановки – объективного компонента предконфликтной ситуации.

Субъективные причины конфликтов, в основном, связаны с теми индивидуальными психологическими особенностями оппонентов, которые приводят к тому, что они выбирают именно конфликтный, а не какой-либо другой способ разрешения создавшегося объективного противоречия. Практически в любой предконфликтной ситуации есть возможность выбора конфликтного или одного из неконфликтных способов ее разрешения. Причины, в силу действия которых человек выбирает конфликт, в контексте сказанного носят главным образом субъективный характер.

При кратком рассмотрении характера взаимосвязей между объективными и субъективными причинами конфликтов можно отметить следующее:

- 1) жесткое разделение объективных и субъективных причин конфликтов, а тем более их противопоставление, по-видимому, неправомерно. Любая объективная причина играет свою роль в возникновении конкретной конфликтной ситуации, в том числе по причине действия субъективных факторов;
- 2) нет ни одного конфликта, который в той или иной степени не был бы обусловлен помимо субъективных еще и объективными причинами.

В то же время трудно найти предконфликтную ситуацию, возникшую в силу объективных обстоятельств, которую нельзя было бы разрешить неконфликтным способом. В любом межличностном конфликте всегда ту или иную роль играет субъективный фактор. Если человек субъективно не примет решения о начале конфликтного противодействия, конфликта не будет. Поэтому практически у любого конфликта существует комплекс объективно-субъективных причин.

Анализ многочисленных конфликтов во взаимоотношениях руководителей среднего звена показывает, что существует много объективных причин, вызывающих конфликты. Они столь разнообразны, что пока не поддаются

строгой классификации. К числу наиболее часто встречающихся можно отнести следующие:

- естественное столкновение значимых материальных и духовных интересов людей в процессе их жизнедеятельности;
- слабая разработанность правовых и других нормативных процедур разрешения социальных противоречий, возникающих в процессе взаимодействия людей;
- недостаток значимых для нормальной жизнедеятельности людей материальных и духовных благ;
- образ жизни многих россиян;
- достаточно устойчивые стереотипы межличностных и межгрупповых отношений граждан России, способствующие возникновению конфликтов.

Организационно-управленческие причины конфликтов

Вторая группа объективных причин конфликтов носит организационно-управленческий характер. Этим причинам элемент субъективизма присущ в несколько большей степени по сравнению с объективными причинами. Организационно-управленческие причины конфликтов можно разделить на следующие группы:

- структурно-организационные;
- функционально-организационные;
- личностно-функциональные;
- ситуативно-управленческие.

Структурно-организационные причины конфликтов заключаются в несоответствии структуры организации требованиям деятельности, которой она занимается. Структура организации должна определяться задачами, которые эта организация будет решать или решает, т.е. структура создается под задачи. Однако добиться идеального соответствия структуры организации решаемым задачам практически невозможно.

Чем больше структура организации не соответствует требованиям деятельности, которой эта организация занимается, тем менее эффективно функционирование организации, тем больше межличностных и межгрупповых конфликтов возникает в ее коллективах.

Функционально-организационные причины конфликтов вызваны неоптимальностью функциональных связей организации с внешней средой; между структурными элементами организации; между отдельными работниками. Внешние функциональные связи организации должны максимально соответствовать решаемым задачам и обеспечивать их выполнение. Любая организация является элементом системы более высокого порядка. Эффективная работа организации невозможна без отлаженных функциональных связей с внешней средой. Нарушение этих связей приводит к конфликтам. Функциональные связи между структурными подразделениями организации должны соответствовать требованиям деятельности и объективным законам функционирования самой организации. Этим же требованиям должны соответствовать функциональные взаимосвязи между отдельными работниками коллектива.

Личностно-функциональные причины конфликтов связаны с неполным соответствием профессиональных, нравственных и другим качеств работника требованиям занимаемой должности. Любая работа требует определенных профессиональных знаний и опыта, иногда весьма значительных. Существенные требования к личностным качествам работника предъявляют род деятельности и необходимость взаимодействия с окружающими. Если человек не соответствует этим требованиям, то возможны конфликты между ним и руководителями, подчиненными, сослуживцами. Они будут вызваны тем, что ошибки, допускаемые этим работником, затрагивают интересы всех, кто с ним взаимодействует.

Ситуативно-управленческие причины конфликтов обусловлены ошибками, допускаемыми руководителями и подчиненными в процессе решения управленческих и других задач. Принятие ошибочного решения объективно создает возможность конфликтов между авторами решения и его исполнителями. Невыполнение работниками задач, поставленных руководством, также вызывает опасность конфликта по этому поводу.

Социально-психологические причины конфликтов

К числу социально-психологических относятся те причины конфликтов, которые обусловлены непосредственным взаимодействием людей, фактором их включения в социальные группы. Четкие границы между четырьмя группами причин конфликтов пока не определены. Не существует строгого разграничения между социально-психологическими и организационно-управленческими конфликтами, с одной стороны, а также между социально-психологическими и личностными конфликтами – с другой стороны. Тем не менее, изучение конфликтов позволило выявить несколько типичных причин, носящих социально-психологический характер:

- ❖ возможные значительные потери и искажения информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации;
- ❖ несбалансированное ролевое взаимодействие двух людей;
- ❖ непонимание людьми того, что при обсуждении проблемы, особенно сложной, несовпадение позиций часто может быть вызвано не действительным расхождением во взглядах на одно и то же, а подходом к проблеме с различных сторон;
- ❖ выбор разными людьми различных способов оценки результатов деятельности и личности друг друга;
- ❖ при оценивании других человек за основу оценки чаще берет то, что им не удалось сделать по сравнению идеалом, нормой, целью деятельности, а сам человек обычно оценивает свои результаты по сделанному, т.е. сравнивая их с началом деятельности.

Личностные причины конфликтов

Личностные причины конфликтов связаны прежде всего с индивидуально-психологическими особенностями его участников. Они обусловлены спецификой процессов, происходящих в психике человека в ходе его взаимодействия с другими людьми и окружающей средой.

В процессе социального взаимодействия у человека существует определенный диапазон вариантов ожидаемого поведения, общения, деятельности со стороны другого человека, являющегося партнером по взаимодействию. Варианты ожидаемого поведения могут быть желательными, допустимыми, нежелательными и недопустимыми. Характер поведения зависит от индивидуально-психологических особенностей человека, его психического состояния, отношения к конкретному партнеру по взаимодействию, особенностей актуальной ситуации взаимодействия. Если реальное поведение партнера укладывается в рамки желательного или допустимого, то взаимодействие продолжается бесконфликтно. Нежелательное поведение может привести к созданию предконфликтной ситуации, а недопустимое – к конфликту.

Конфликтная ситуация – трудная для человека ситуация социального взаимодействия. К конфликту приводит сама неподготовленность человека к эффективным действиям в подобных ситуациях. Человек, не обладающий психологической устойчивостью к отрицательному воздействию на психику стрессовых факторов социального взаимодействия, чаще воспринимает ситуацию как конфликтную (рис. 2.3).

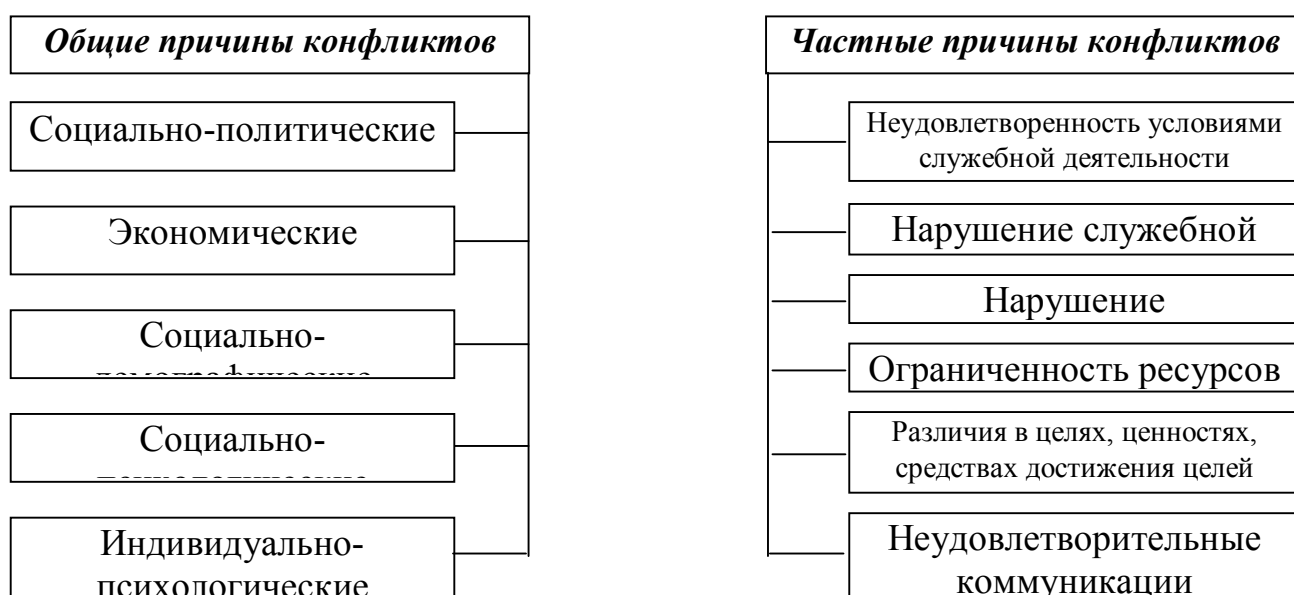


Рис. 2.3. Причины конфликтов

Объективные составляющие конфликта

Конфликт как многомерное явление имеет свою структуру. Однако само понятие «структура» трактуется по-разному. Так, при анализе объектов материальной и социальной жизни часто под структурой понимается совокупность элементов, составляющих объект. Иногда структура рассматривается как устройство, порядок расположения элементов.

Применительно к конфликту такие подходы неприемлемы. Конфликт является не только системой, но и процессом. Поэтому структура конфликта понимается как совокупность устойчивых связей конфликта, обеспечивающих его целостность, тождественность самому себе, отличие от других явлений

социальной жизни, без которых он не может существовать как динамически взаимосвязанная целостная система и процесс. Основные компоненты структуры конфликта могут быть представлены в виде схемы.

Кроме понятия «конфликт» часто используется и понятие «конфликтная ситуация» – частное понятие по отношению к конфликту. Конфликтная ситуация представляет собой фрагмент конфликта, цельный эпизод его развития.

1. Участники конфликта. В любом социальном конфликте основными действующими лицами являются люди. Они выступают как частные, официальные или юридические лица. Кроме того, они могут образовывать различные группировки и социальные группы вплоть до таких образований, как государства. Степень участия в конфликте может быть разной: от непосредственного участия до опосредованного влияния на ход событий. Исходя из этого выделяют: основных участников конфликта; группы поддержки; других участников.

Основные участники конфликта являются сторонами или противоборствующими силами конфликта. Это те субъекты конфликта, которые непосредственно совершают активные (наступательные или защитные) действия друг против друга. Некоторые авторы вводят понятие «оппонент» или противник.

Часто в конфликте можно выделить сторону, которая первой начала конфликтные действия. Ее называют инициатором конфликта.

Иногда выделяют такую характеристику оппонента, как его ранг. Ранг оппонента – это уровень возможностей оппонента по реализации своих целей в конфликте, «сила», выражающаяся в сложности и влиятельности его связей, физические, материальные и интеллектуальные возможности, навыки и умения, социальный опыт конфликтного взаимодействия.

Группы поддержки практически всегда стоят за оппонентами в конфликте. Они могут быть представлены отдельными индивидами, группами и т.д. Они либо своими активными действиями, либо только своим присутствием могут коренным образом влиять на ход конфликта.

Другие участники – это группа, в которую могут входить субъекты, оказывающие эпизодическое влияние на ход и результаты конфликта. Это подстрекатели и организаторы. Иногда в число участников конфликта включают медиаторов (посредников, судей и т.д.). Третья сторона в конфликте (медиатор) решает задачу прекращения конфликта. Медиатор действует ненасильственными методами и не входит в число участников конфликта.

2. Предмет конфликта. Ядром любого конфликта является противоречие, котором отражается столкновение интересов и целей сторон. В большинстве случаев суть противоречия в конфликте не видна, не лежит на поверхности. Участники конфликта оперируют таким понятием как предмет конфликта. В нем отражается обыденное восприятие основного противоречия конфликта. Таким образом, предмет конфликта – это объективно существующая или воображаемая проблема, служащая основой конфликта. Это то противоречие, из-за которого и ради разрешения которого стороны вступают в противоборство.

3. Объект конфликта. Еще одним неизменным атрибутом конфликта является его объект. Сразу выделить его в каждом случае не всегда удается. Легче определяется проблема или предмет конфликта. Объект лежит глубже, он как бы покрыт скорлупой и является ядром проблемы, центральным звеном конфликтной ситуации. Поэтому иногда его рассматривают как причину, повод для конфликта. Объектом конфликта может быть материальная (ресурс), социальная (власть) или духовная (идея, норма, принцип) ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента.

Важно уметь выделить объект конфликта, чтобы конструктивно этот конфликт разрешить. Потеря объекта конфликта, ошибочное выделение ложного объекта существенно затрудняет процесс решения проблемы.

4. Микро- и макросреда. При анализе конфликта необходимо выделять такой элемент, как условия, в которых находятся и действуют участники конфликта, т.е. микро- и макросреду, в которой возник конфликт. Такой подход позволяет рассматривать конфликт не как изолированную систему, а как социальную ситуацию. В отечественной науке социальная среда как комплекс условий понимается достаточно широко. В нее включаются не только ближайшее окружение личности, но и социальные группы, представителем которых является участник конфликта. Учет этого окружения на уровне микросреды и макросреды позволяет понять содержательную сторону целей, мотивов сторон, а также их зависимость от среды (рис. 2.4).

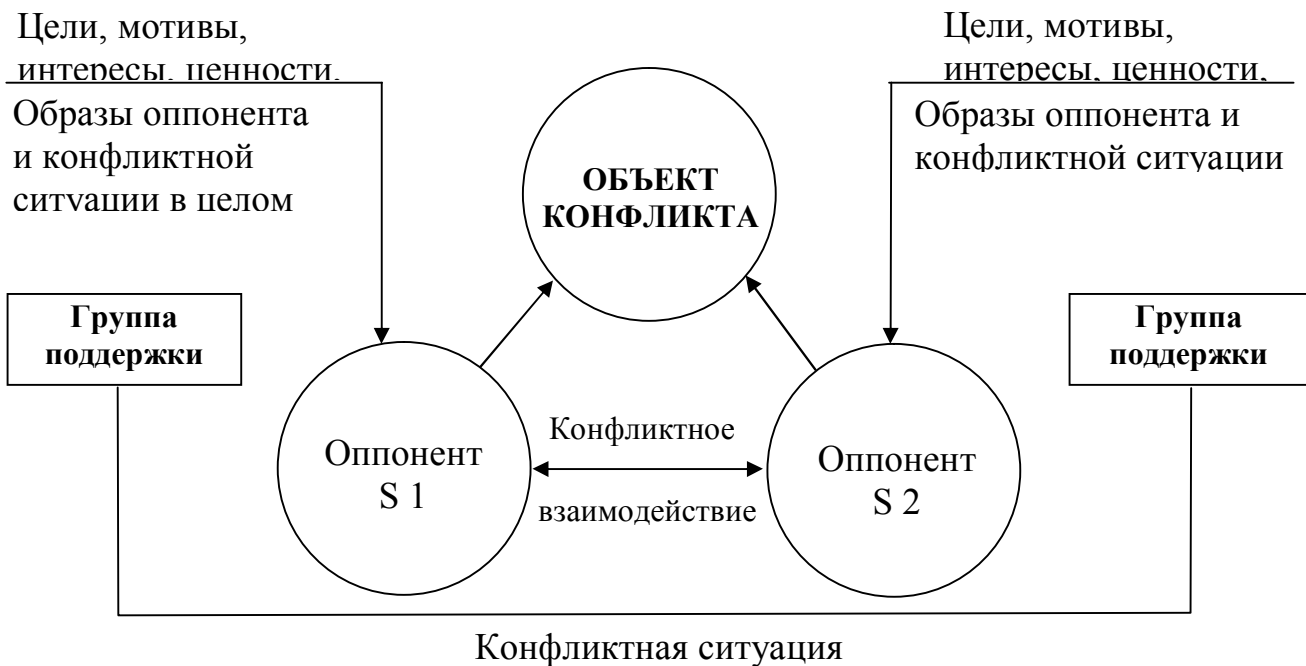


Рис. 2.4. Структурные элементы конфликта

Психологические составляющие конфликта

Важными психологическими составляющими конфликтной ситуации являются устремления сторон, стратегии и тактики их поведения, а также их восприятие конфликтной ситуации, т.е. те информационные модели конфликта,

которые имеются у каждой из сторон и в соответствии с которыми оппоненты организуют свое поведение в конфликте.

Мотивы сторон. При объяснении активности и направленности действий оппонентов в конфликте речь идет о мотивах, целях, интересах, ценностях, потребностях отдельных лиц, социальных групп, государств или их сообществ.

Мотивы в конфликте – это побуждение к вступлению в конфликт, связанное с удовлетворением потребностей оппонента; совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих конфликтную активность субъекта. В конфликте часто сложно выявить истинные мотивы оппонентов, т.к. они в большинстве случаев скрываются.

Базисным побудителем активности оппонента в конфликте являются его потребности. Они представляют собой состояния субъекта, создаваемые испытываемой оппонентом нуждой в объектах конфликта, необходимых для осуществления его существования и развития, выступающих источником его активности.

Мотивы индивида или группы не возникают сами по себе и часто определяются ситуацией, условиями, в которых он находится. Зачастую протекающие в обществе процессы деформируют общественное сознание, которое реализуется и преломляется через потребности, интересы, цели, поступки и действия конкретных людей.

Мотивы противодействующих сторон конкретизируются в целях. Цель – это осознанный образ предвосхищаемого результата, на достижение которого направлены действия человека.

2. Конфликтное поведение. Состоит из противоположно направленных действий участников конфликта. Этими действиями реализуются скрытые от внешнего восприятия процессы в мыслительной, эмоциональной и волевой сферах оппонентов. Чередование взаимных реакций, направленных на реализацию интересов каждой стороны и ограничение интересов оппонента, составляет видимую социальную реальность конфликта. Поскольку действия оппонентов в большой степени влияют друг на друга, вытекают из предыдущих действий, т.е. взаимно обуславливаются, то в любом конфликте они приобретают характер взаимодействия.

Конфликтное поведение имеет свои принципы, стратегии (способы) и тактики (приемы). Среди основных принципов конфликтного противоборства выделяют: концентрацию сил; координацию сил; нанесение удара по наиболее уязвимому пункту в расположении противника; экономию сил и времени и др.

Стратегия поведения в конфликте рассматривается как ориентация личности (группы) по отношению к конфликту, установка на определенные формы поведения в ситуации конфликта.

Основными стратегиями поведения в конфликте являются:

- соперничество (конкуренция) – навязывание другой стороне предпочтительного для себя решения;
- сотрудничество (проблемно-решающая ситуация) – осуществление поиска такого рода решения, которое удовлетворяло бы обе стороны;
- компромисс – взаимные уступки в чем-то важном и принципиальном для каждой из сторон;

- приспособление (уступка) – понижение своих стремлений и принятие позиции оппонента;

- избегание (бездействие) – нахождение в ситуации конфликта, но без всяких активных действий по его разрешению.

Как правило, в конфликте используется комбинация стратегий, порой доминирует одна из них.

Особенности восприятия конфликтной ситуации

Проблема образов (информационных моделей) конфликтной ситуации, имеющих у каждой из участвующих сторон, стала рассматриваться в конфликтологии сравнительно недавно, с конца 60-х годов XX века. Под образом конфликтной ситуации понимается субъективная картина данной ситуации, складывающаяся в психике каждого участника. Она включает в себя: представление оппонентов о самих себе (своих целях, мотивах, ценностях, возможностях и т.д.); о противостоящей стороне (ее целях, мотивах, ценностях, возможностях и т.д.); представление каждого участника о том, как другой воспринимает его; о среде, в которой складываются конкретные отношения.

Именно идеальные картины конфликта, а не сама реальность, определяют поведение сторон. Как отмечает Н.В. Гришина, человек не просто реагирует на ситуацию, но «определяет» ее, одновременно «определяя» себя в этой ситуации, и тем самым он создает, «конструирует» конфликтную ситуацию. Степень соответствия образа конфликтной ситуации реальности может быть различной. Исходя из этого выделяют четыре случая:

1) конфликтная ситуация объективно существует, но не осознается, не воспринимается участниками. Конфликта как социально-психологического явления нет;

2) объективная конфликтная ситуация существует, и стороны воспринимают ситуацию как конфликтную, однако с теми или иными существенными отклонениями от действительности (случай неадекватного восприятия конфликта);

3) объективная конфликтная ситуация отсутствует, но тем не менее отношения сторон ошибочно воспринимаются ими как конфликтные (случай ложного конфликта);

4) конфликтная ситуация объективно существует и по ключевым характеристикам адекватно воспринимается участниками. Такой случай может быть назван адекватно воспринимаемым конфликтом.

Обычно конфликтная ситуация характеризуется значительной степенью искаженности и неопределенности. Поэтому именно эта «неопределенность» исхода является необходимым условием возникновения конфликта, ибо только в этом случае в конфликт могут вступать те его участники, которые с самого начала обречены на поражение.

Искажения конфликтной ситуации имеют следующие проявления:

- искажение конфликтной ситуации в целом;
- искажение восприятия мотивов поведения в конфликте;
- искажение восприятия действий, высказываний, поступков;
- искажение восприятия личностных качеств.

Двойственный характер функций конфликта

В повседневной жизни сложилось достаточно однозначное отношение к конфликтам как негативным явлениям. Те, кто признает конфликт нежелательным явлением, считают его разрушителем нормально функционирующей социальной системы. Другая научная традиция рассматривает конфликт как необходимый компонент социальных отношений. В соответствии с ней факт дефицита чего-либо в обществе сам по себе достаточен, чтобы вызвать конфликт. Каждый человек стремится увеличить свою долю дефицитных ресурсов и, если необходимо, то за счет других.

По мнению Л. Козера, внутренние социальные конфликты, которые не противоречат принятым основам внутригрупповых отношений, как правило, носят функционально-позитивный характер.

Наличие противоположных точек зрения на роль конфликтов в жизни личности и групп различного уровня наблюдается также на протяжении всего времени изучения конфликтов отечественными и зарубежными специалистами.

Итак, основные функции конфликта могут быть объединены в блок конструктивных и деструктивных функций. Оценивая их, необходимо иметь в виду следующие обстоятельства:

1) неоднозначность оценок и противоречивость результатов экспериментальных исследований высветили отсутствие четких критериев различения конструктивных и деструктивных конфликтов;

2) трудно дать обобщенную оценку положительной и отрицательной ролями конфликта;

3) конструктивность и деструктивность конкретного конфликта зависят от многих факторов, основными среди которых являются особенности процесса разрешения конфликта и, прежде всего, его результаты;

4) степень конструктивности и деструктивности конкретного конфликта может меняться на различных стадиях его развития;

5) необходимо учитывать, для кого из участников конфликта он конструктивен, а для кого – деструктивен. Если целью одной из сторон может быть устранение противоречия, то целью другой стороны – сохранение статуса-кво, уклонение от конфликта либо разрешение противоречия без противоборства.

Влияние конфликтов на основных участников

Среди конструктивных функций конфликта по отношению к основным участникам можно выделить следующие:

- конфликт устраняет полностью или частично противоречие, возникающее в силу несовершенства организации деятельности, ошибок управления, нерадивости отдельных работников и т.п.;

- конфликт позволяет более глубоко оценить индивидуально-психологические особенности людей, участвующих в нем;

- конфликт позволяет ослабить психологическую напряженность, являющуюся реакцией участников на конфликтную ситуацию, снизить в последствии интенсивность отрицательных эмоций;

- конфликт служит источником развития личности, межличностных отношений; при условии конструктивного разрешения конфликт позволяет человеку подняться на новую ступень личностного развития;

- конфликт может улучшить качество индивидуальной деятельности;

- при отстаивании справедливых целей в конфликте оппонент повышает свой авторитет у окружающих;

- межличностные конфликты, будучи отражением противоречий процесса социализации, служат одним из средств самоутверждения личности, формирования ее активной позиции во взаимодействии с окружающими.

Помимо конструктивных функций конфликт, как правило, имеет и деструктивные последствия:

- большинство конфликтов оказывает выраженное негативное воздействие на психическое состояние его участников;

- неблагоприятно развивающиеся конфликты могут быть спровоцированы психологическим и физическим насилием;

- конфликт как трудная ситуация всегда сопровождается стрессом;

- конфликт – это деструктивная система межличностных отношений, которые сложились между субъектами взаимодействия до его начала;

- конфликт формирует негативный образ другого – «образ врага», который способствует формированию негативной установки по отношению к оппоненту;

- конфликты могут негативно отражаться на эффективности индивидуальной деятельности оппонентов;

- конфликт закрепляет в социальном опыте личности и группы насильственные способы решения проблем;

- конфликты зачастую отрицательно влияют на развитие личности.

Влияние конфликтов на социальное окружение

Конфликт иногда оказывает значительное влияние на микро- и макросоциальную среду. Чем интенсивнее связи оппонентов с окружением, тем это влияние ощутимее. Влияние конфликта на группу, где он происходит, зависит также от рангов участников, отстаиваемых интересов, интенсивности противоборства.

Конструктивные функции конфликтов по отношению к социуму заключаются в следующем:

- конфликт выступает как средство активизации социальной жизни группы или общества, поддерживает социальную активность людей;

- конфликт «высвечивает» нерешенные проблемы в деятельности группы, с помощью конфликта руководитель или группа регулирует поведение отдельных лиц;

- конфликт зондирует общественное мнение, коллективные настроения, социальные установки, обнажая противоречия, активизирует гуманистические ценности;

- конфликт может способствовать созданию новых, более благоприятных условий, к которым легче адаптируются члены коллектива;

- конфликт может выполнять функцию сплочения коллектива перед лицом внешних трудностей;
- конфликты, обусловленные предметно-познавательной деятельностью их членов, создают интеллектуально-эмоциональную напряженность, которая сопутствует столкновению различных стратегий исследовательского поведения и тем самым способствует поиску продуктивных решений проблем;
- конфликт оптимизирует межличностные отношения.

Негативное воздействие конфликта на социальное окружение проявляется в следующем:

- конфликт неизбежно сопровождается нарушением системы коммуникаций, взаимосвязей в коллективе;
- конфликт может отрицательно повлиять на взаимоотношения в коллективе, на его социально-психологический климат;
- частые конфликты ослабляют ценностно-ориентационное единство группы, ведут к снижению групповой сплоченности;
- во время конфликта почти в каждой третьей ситуации ухудшается качество совместной деятельности коллектива.

Основные функции конфликтов отражены на рис. 2.5.

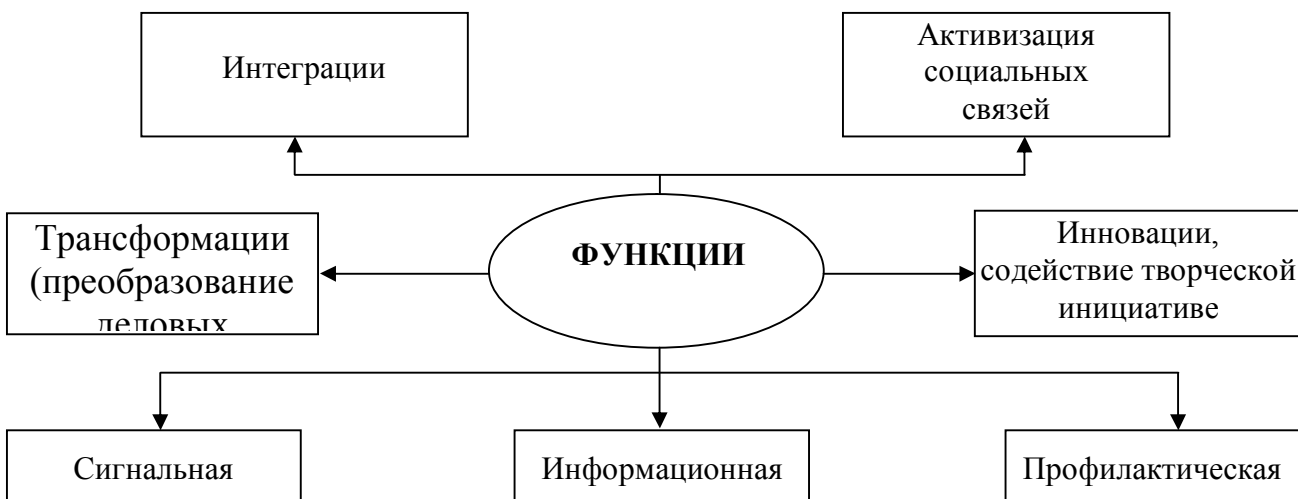


Рис. 2.5. Функции конфликтов

Основные периоды и этапы в развитии конфликта

Прежде, чем рассмотреть этапность развития конфликта, необходимо определить его временные границы – начало и окончание. Это важно для понимания его отличий от «околоконфликтных» явлений и выработки целесообразных стратегий управляющего воздействия на конфликт.

Начало конфликта может быть зафиксировано в виде первых актов противодействия сторон. Для признания конфликта начавшимся требуются три совпадающих условия:

1) первый участник сознательно и активно действует в ущерб другому участнику (под действием понимается как физические движения, так и передача информации);

2) второй участник (оппонент) осознает, что указанные действия направлены против его интересов;

3) в связи с этим оппонент предпринимает ответные действия против первого участника.

Если одна из сторон предпринимает агрессивные действия, а вторая занимает пассивную позицию, то конфликта нет. Конфликт отсутствует также, когда одна из сторон замышляет конфликтное взаимодействие, т.е. совершает мысленные, а не поведенческие действия.

Окончание конфликта может иметь различные формы и исходы. Однако в любом случае речь идет о прекращении действий, направленных друг против друга.

В динамике конфликта можно выделить следующие периоды и этапы.

Латентный период (предконфликт) включает этапы: возникновение объективной проблемной ситуации; осознание объективной проблемной ситуации субъектами взаимодействия; попытки сторон разрешить объективную проблемную ситуацию неконфликтными способами; возникновение предконфликтной ситуации.

Обычно конфликт порождается объективной конфликтной ситуацией. Сущность ее состоит в возникновении противоречия между субъектами. Восприятие реальности как проблемной, понимание необходимости предпринять какие-то действия для разрешения противоречия составляют смысл этапа осознания объективной проблемной ситуации. Субъективность восприятия порождается не только природой психики, но и социальными различиями участников коммуникации.

Осознание ситуации противоречивой не всегда влечет за собой конфликтное противодействие сторон. Иногда участник взаимодействия уступает, не желая перерастания проблемной ситуации в конфликт. Однако конфликтность ситуации может восприниматься как наличие угрозы безопасности одной из сторон взаимодействия. Ситуация может осознаваться как предконфликтная и при появлении угрозы каким-то общественно важным интересам. Открытый период часто называют конфликтным взаимодействием или собственно конфликтом.

Инцидент представляет собой первое столкновение сторон, пробу сил. Часто конфликт развивается дальше как череда конфликтных событий, инцидентов. Взаимные конфликтные действия способны видоизменять, усложнять первоначальную структуру конфликта. Переговоры переходят в борьбу. Начинается эскалация конфликта. Она заключается в резкой интенсификации борьбы оппонентов.

Если стороны продолжают противодействовать, но интенсивность борьбы снижается, то конфликт чаще всего входит в свою завершающую стадию.

Послеконфликтный период включает два этапа: частичную нормализацию отношений оппонентов и полную нормализацию их отношений.

Частичная нормализация отношений происходит при условии, когда негативные эмоции не исчезли. Этот этап характеризуется переживаниями, осмыслением своих позиций.

Полная нормализация отношений наступает при осознании сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия. Этому способствует преодоление негативных установок, продуктивное участие в совместной деятельности, установление доверительных отношений.

Эскалация конфликта

Из-за важности этого этапа развития конфликта необходимо его рассмотреть подробнее. Под эскалацией понимается прогрессирующее во времени развитие конфликта, обострение противоборства, при котором последующие разрушительные воздействия оппонентов друг на друга выше по интенсивности, чем предыдущие. Эскалация конфликта представляет ту его часть, которая начинается с инцидента и заканчивается ослаблением борьбы, переходом к завершению конфликта.

Эскалация конфликта характеризуется следующими признаками:

- сужение когнитивной сферы в поведении и деятельности человека;
- вытеснение адекватного восприятия другого образом врага;
- рост эмоционального напряжения;
- переход от аргументов к претензиям и личным выпадам;
- рост иерархического ранга нарушаемых и защищаемых интересов и их поляризация;
- применение насилия;
- потеря первоначального предмета разногласий;
- расширение границ конфликта;
- увеличение числа участников.

По мере обострения конфликта происходит регрессия сознательной сферы психики. Данный процесс носит лавинообразный характер, основывающийся на бессознательном и подсознательном уровнях психической деятельности. Он развивается не хаотически, а поэтапно, воспроизводя онтогенез психики, но в противоположную сторону.

Два первых этапа отражают развитие предконфликтной ситуации. Вырастает значимость собственных желаний и аргументов. Возникает страх, что будет потеряна почва для совместного решения проблемы. Растет психическая напряженность.

Третий этап – собственно начало эскалации. Все надежды сосредотачиваются на действии, заменяющем бесплодные дискуссии. Однако ожидания участников парадоксальны: обе стороны надеются путем нажима и твердостью вызвать перемену позиции оппонента, тогда как никто не готов добровольно уступить. Действительные проблемы конфликта теряют значимость, тогда как личность противника оказывается в центре внимания.

На четвертом этапе функционирование психики регрессирует приблизительно до уровня, соответствующего возрасту 6-8 лет. У человека еще присутствует образ «другого», но он больше не готов считаться с мыслями,

чувствами и положением этого «другого». В эмоциональной сфере начинает доминировать черно-белый подход, т.е. все, что «не я» или «не мы», является плохим и отвергается.

На пятом этапе эскалации явные признаки поступательной регрессии проявляются в форме абсолютизации негативной оценки оппонента и позитивной – себя. На карту ставятся «священные ценности», убеждения и высшие моральные обязательства. Сила и насилие принимают обезличенные формы, восприятие противоположной стороны застывает в жестком образе врага.

Описанная выше регрессия не является неизбежной для любого человека в трудной ситуации социального взаимодействия. Очень многое зависит от воспитания, от усвоения моральных норм и всего того, что называют социальным опытом конструктивного взаимодействия (рис. 2.6).

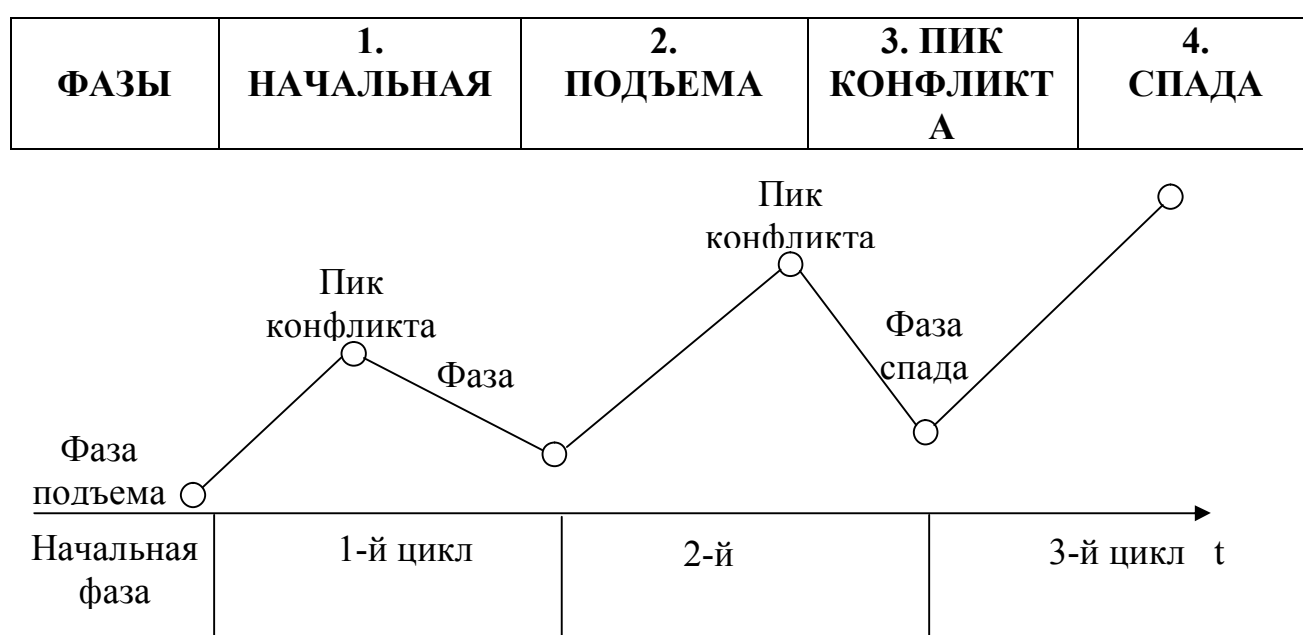


Рис. 2.6. Фазы конфликта

Динамика различных видов конфликтов

Периоды и этапы конфликта могут иметь различную продолжительность, значимость и интенсивность. Существуют различия в длительности конфликтов в зависимости от того, какие стороны в нем участвуют. Большинство конфликтов по вертикали (более 78%) длится не более трех месяцев, причем половина из них (55,8%) имеет продолжительность до одного месяца. Конфликты между руководителями первичного и среднего звена более длительны: в течение трех месяцев завершается 71% всех конфликтов, в течение одного месяца – 49%. В то же время только 65% конфликтов между государственными служащими разрешается в течение полугодия.

Существуют различия в динамике конфликтов в условиях повседневной жизнедеятельности и в экстремальных условиях. В экстремальных условиях конфликты развиваются в «ускоренном» темпе, более скоротечны. В течение одной недели завершается около 70% конфликтов, происходящих в экстремальных условиях. Более 55% таких конфликтов разрешаются в течение первых трех дней. Экстремальные условия выступают мощным катализатором процессов конфликтного взаимодействия.

Руководитель обычно добивается своих целей в скоротечных конфликтах. Чем продолжительнее конфликт, тем меньше шансов на успешный результат. И, наоборот, чем справедливее требование руководителя к подчиненному, тем больше у него шансов на разрешение конфликта в свою пользу, тем скоротечнее конфликт. Чем меньше начальник прав в конфликте, тем настойчивее в борьбе его оппонент-подчиненный, тем длительнее конфликт, так как руководитель, даже если он не прав, не настроен, как правило, на уступку.

В длительных конфликтах уменьшается деловая и увеличивается эмоционально-личностная основа конфликта. Динамика частоты конфликтов зависит также от циклических изменений характера совместной деятельности в течение года.

Контрольные вопросы к темам 2, 3

1. В силу наличия каких признаков конфликт можно отнести к трудным ситуациям жизнедеятельности человека?
2. В чем заключается конфликтоустойчивость человека?
3. Какие основные виды конфликтов вы знаете?
4. Перечислите основные объективные факторы возникновения конфликта.
5. Какие причины возникновения конфликтов можно отнести к личностным?
6. Укажите, из каких основных компонентов состоит структура конфликта.
7. Раскройте сущность двойственного характера функций конфликта.
8. В чем состоит специфика восприятия конфликтной ситуации?
9. Почему конфликт часто перерастает в фазу эскалации?
10. Каким образом происходят потеря и искажение информации при общении оппонентов?

Тема 4. Работа с организационными конфликтами: психологические традиции и современная практика

Трудовой конфликт представляет собой вид социального конфликта, объектом которого являются трудовые отношения и условия их обеспечения. Термин «трудовой конфликт» появился в нашем законодательстве в 1989 г., когда был принят Закон СССР «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)». Трудовой конфликт отличается от трудового спора. Трудовой конфликт – более широкое понятие. Кроме столкновения в области трудовых взаимоотношений он часто включает столкновение интересов. Поэтому трудовой конфликт может регулироваться как нормами трудового законодательства, так и другими правовыми и неправовыми средствами.

Виды трудовых конфликтов. В зависимости от того, какие стороны вовлечены в борьбу, можно выделить межличностные и межгрупповые трудовые конфликты. Первые обычно являются конфликтами «по вертикали». Среди межгрупповых трудовых конфликтов выделяют конфликты:

- ❖ между трудовым коллективом и администрацией;
- ❖ между трудовым коллективом и профсоюзным комитетом;
- ❖ между администрацией и профкомом;
- ❖ между трудовым коллективом и руководством отрасли;
- ❖ между трудовыми коллективами разных организаций;
- ❖ между трудовыми коллективами и органами управления государства.

Предмет трудового конфликта. В зависимости от того, в какой сфере взаимодействия возникает противоречие, можно выделить три предмета конфликта.

1. Условия труда (технология, нормирование, режим, безопасность и т.д.).

2. Система распределения ресурсов (выплата заработной платы; расходование финансовых средств; распределение полученной прибыли; участие работников в управлении капиталом; правила проведения приватизации и т.д.).

3. Выполнение ранее принятых договоренностей (взаимные поставки, расчеты; погашение долгов и т.п.).

Причины конфликтов:

- бюрократическое отношение администрации к интересам работников;
- бездействие администрации в улучшении условий труда;
- попытки администрации незаконно уволить работников;
- незнание или игнорирование работодателем норм действующего законодательства;
- девальвация ценностей трудовой культуры;
- снижение трудовых и социальных гарантий работающих;
- низкая заработная плата, несправедливые расценки;
- несвоевременная выплата заработной платы;
- нецелевое расходование руководителями финансовых средств;
- нарушения договорных обязательств по поставкам, оплате и т.д.;
- рост безработицы;
- обнищание населения, в том числе наемных работников.

Функции трудовых конфликтов:

1. Трудовой конфликт влияет на баланс индивидуальных, групповых и коллективных интересов и вносит вклад в социальную интеграцию предприятия. Конфликт рабочих с администрацией, с одной стороны, усиливает их конфронтацию, с другой – повышает сплоченность рабочих.

2. Трудовые конфликты выполняют сигнальную функцию, вскрывая наиболее острые противоречия в жизни коллектива.

3. Существует инновационная, творческая функция трудового конфликта. С его помощью можно преодолеть препятствия на пути экономического, социального или духовного развития коллектива.

4. Социально-психологическая функция трудового конфликта состоит в том, что он приводит к изменению социально-психологического климата, сплоченности, авторитета, взаимного уважения.

Основные пути разрешения трудовых конфликтов.

1. Основным важнейшим механизмом мирного разрешения трудовых конфликтов является коллективный договор, соглашения и контракты, содержащие права и обязанности договаривающихся сторон, в том числе и при возникновении конфликта. Сама цель коллективного договора, демократичность процедуры его принятия на общих собраниях коллективов позволяют заранее вскрывать причины возможных трудовых конфликтов, намечать меры по их разрешению.

2. Конфликтные вопросы в отношениях работодателя и работника могут рассматриваться комиссиями по трудовым спорам или народными судьями. Работник имеет право, минуя выборный профсоюзный орган, обратиться в суд после рассмотрения конфликта в комиссии по трудовым спорам.

3. Разрешению трудовых конфликтов способствует работа советов и конференций трудовых коллективов, регионов и отдельных отраслей с участием представителей руководства отрасли или правительства региона.

4. Положительно зарекомендовало себя принятие ведомственных и межведомственных конвенций представителями государственных органов, работодателями и профсоюзами.

Инновация как объект конфликта

Само понятие «инновация» впервые стало использоваться в исследованиях культурологов XIX в. и означало внедрение элементов одной культуры в другую. Только в начале XX в. начинают изучаться закономерности технических нововведений. Сегодня уже сложилась междисциплинарная область науки – инноватика.

Для понимания сущности инновационных конфликтов необходимо определиться с понятием «инновация» или «нововведение». Нововведение есть процесс создания, распространения и использования нового практического средства (новшества) для новой (или лучшего удовлетворения уже известной) общественной потребности. Одновременно это есть процесс сопряженных с данным новшеством изменений в той социальной и вещественной среде, в которой совершается его жизненный цикл.

Анализ зарубежной литературы позволяет выделить четыре группы факторов, препятствующих инновационной деятельности: технико-экономические, юридические, организационно-управленческие и социально-психологические. К числу социально-психологических факторов, вызывающих сопротивление нововведениям, относятся: возможное изменение статуса работника в организации; возможность потери работы из-за внедрения нововведения; перестройка устоявшихся способов деятельности; нарушение стереотипов поведения; боязнь неопределенности; нарушение сложившихся в организации традиций; опасения наказания за неудачу и др. (М. Иванов, П. Кочетков).

Нововведение характеризуется масштабами, степенью новизны, скоростью внедрения и сферой жизнедеятельности общества, в которой они осуществляются. Новое не обязательно ведет к прогрессу и не всегда является лучшим, чем старое. Анализ масштабных социальных нововведений, история которых насчитывает тысячелетия, показывает, что они обычно имеют как положительные, так и отрицательные стороны.

Нововведение само по себе противоречиво, поскольку обычно нет абсолютной уверенности в том, что оно окажется оправданным. Иногда отсроченные или косвенные негативные последствия нововведения полностью перекрывают его позитивный непосредственный и прямой эффект. Поэтому инновация нередко выступает в качестве объекта конфликта.

Вероятность инновационного конфликта возрастает под действием следующих факторов. Чем масштабнее новшество, чем большее количество людей вовлечено в инновационный процесс, тем чаще возникают конфликты. Радикальность нововведения повышает вероятность и остроту инновационных конфликтов. Более радикальные новшества встречают большее противодействие. Чем быстрее идет процесс инновации, тем более он конфликтогенен. Заметное влияние на инновационные конфликты оказывает социально-психологическое, информационное и другое обеспечение процесса внедрения. Чем более продуман этот процесс, тем меньшее количество конфликтов его сопровождает.

Особенности инновационных межличностных конфликтов и их урегулирование

Инновационные конфликты могут быть внутриличностными, межличностными и межгрупповыми. Межличностный инновационный конфликт – это противодействие между сторонниками и противниками нововведения, сопровождаемое переживанием ими негативных эмоций по отношению друг к другу. Причины межличностных инновационных конфликтов можно объединить в пять групп:

1. *Объективные причины* заключаются в естественном столкновении интересов новаторов и консерваторов.

2. *Организационно-управленческие причины* состоят в плохой отлаженности политических, социальных, управленческих механизмов бесконфликтной оценки, внедрения и распространения новшеств.

3. *Инновационные причины* связаны с характеристиками самого нововведения. Разные новшества порождают различные по качеству и остроте конфликты.

4. *Личностные причины* заключаются в индивидуально-психологических особенностях участников инновационного процесса.

5. *Ситуативные причины* состоят в конкретных особенностях единичной инновационной ситуации.

Каждое нововведение осуществляется в условиях конкретных социально-экономических, социальных, материально-технических и других обстоятельств. Эти обстоятельства могут способствовать возникновению инновационных конфликтов.

Звено «руководитель-подчиненный» как источник конфликта

Среди причин конфликтности отношений руководителя и подчиненного выделяют объективные и субъективные. Рассмотрим объективные причины конфликтов данного типа.

1. *Субординационный характер отношений.* Существует объективное противоречие между функциональной и личностной сторонами отношений руководителя и подчиненного. Многие авторы (А. Кайдалов, А. Папкин, А. Русалинова и др.) указывают, что в управленческой деятельности между руководителями и подчиненными имеются отношения субординации. Они характеризуются двумя сторонами: функциональной (официальной, формальной) и личностной (неофициальной, неформальной). Первая означает объективно существующую связь между людьми, когда одни группы людей направляют деятельность подчиненных, а последние выполняют указания. Личностное содержание отношений в звене «руководитель-подчиненный» зависит от индивидуально-психологических особенностей участников взаимодействия, их темпераментов, характеров, способностей, деловых и моральных качеств, а также симпатии или антипатии по отношению друг к другу.

Противоречие в звене «руководитель-подчиненный» заложено в том, что от руководителя зависит довольно широкий диапазон жизнедеятельности подчиненного. Последний обязан выполнять указания и распоряжения начальника, т.е. подчиняться.

2. *Деятельность в системе «человек-человек» конфликтозна* по своей природе. Из четырех типов деятельности («человек-человек», «человек-природа», «человек-машина», «человек-знак») наиболее конфликтны профессии, требующие взаимодействия типа «человек-человек».

3. Большая часть конфликтов по вертикали детерминирована *предметно-деятельностным содержанием межличностных отношений*. Около 96% конфликтов между руководителями и подчиненными связана с их совместной деятельностью.

Конфликты по горизонтали чаще носят личностный характер. Они возникают из-за антипатий, неприязни друг к другу на основе несовпадения ценностей, установок, норм и принципов, хотя это не исключает организационных и деловых причин таких конфликтов.

4. Частота возникновения конфликтов по вертикали связана с *интенсивностью совместной деятельности* оппонентов.

5. *Наиболее конфликтно звено «непосредственный руководитель-подчиненный»*: на него приходится более 53% конфликтов. Особенно велик удельный вес конфликтов в звеньях, где руководитель и подчиненный близки по служебному положению. По мере увеличения статусной дистанции частота конфликтов уменьшается.

6. *Разбалансированность рабочего места.* Рабочим местом называют совокупность функций и средств, достаточных для их выполнения. Функции отображаются в обязанностях и ответственности за их выполнение, а средства – в

праве и власти. Сбалансированность рабочего места означает, что все его функции обеспечены средствами и не существует средств, не связанных с какой-либо функцией. Обязанности и права должны быть взаимно уравновешены. Ответственность должна обеспечиваться соответствующей властью и наоборот. Разбалансированность рабочего места ведет к возникновению конфликтов «по вертикали».

7. *Рассогласованность связей между рабочими местами в организации.*

8. *Сложность социальной и профессиональной адаптации руководителя к должности управленца.*

9. *Недостаточная обеспеченность по объективным условиям управленческих решений* всем необходимым для их реализации.

Среди субъективных причин конфликтов в звене «руководитель-подчиненный» выделяют управленческие и личностные причины.

Управленческие причины:

- ❖ необоснованные, неоптимальные и ошибочные решения;
- ❖ излишняя опека и контроль подчиненных со стороны руководства;
- ❖ недостаточная профессиональная подготовка руководителей;
- ❖ низкий престиж труда управленцев среднего и низшего звена;
- ❖ неравномерность распределения служебной нагрузки среди подчиненных;
- ❖ нарушения в системе стимулирования труда.

Личностные причины:

- ❖ низкая культура общения, грубость;
- ❖ недобросовестное исполнение своих обязанностей подчиненными;
- ❖ стремление руководителя утвердить свой авторитет любой ценой;
- ❖ выбор начальником неэффективного стиля руководства;
- ❖ отрицательная установка руководителя по отношению к подчиненному и наоборот;
- ❖ психологические особенности участников взаимодействия (повышенная агрессивность, эмоциональная неустойчивость, тревожность, завышенная самооценка и др.).

Анализ конфликтов в сфере управления

При анализе конфликтной ситуации руководителю нужно уяснить суть проблемы: в чем заключается противоречие между оппонентами, что является объектом конфликта. Руководитель оценивает, на какой стадии развития находится конфликт, какой ущерб нанесен оппонентами друг другу. Важно определить причины конфликта. Обычно одна-две из них являются доминирующими. Важно выявить все причины и повод конфликта.

Анализируя позиции участников конфликта, необходимо определить цели и интересы сторон, их потребности, которые не удовлетворены и генерируют конфликтное поведение. Важно оценить возможности оппонентов по овладению объектом конфликта. Необходимо также выяснить доконфликтные отношения оппонентов и их актуальное состояние, оценить, кто поддерживает каждую из сторон, отношение окружающих к конфликту. Нужно уточнить социально-

демографические данные, индивидуально-психологические особенности оппонентов, формальные и неформальные статусы в коллективе.

Необходимо постоянно *проверять достоверность получаемой информации*, уточнять и дополнять ее, используя личные наблюдения и встречи с разными людьми.

Параллельно с анализом конфликтной ситуации руководитель *проводит ее оценку*. Руководитель оценивает прежде всего свои возможности по урегулированию конфликта. Определяются также возможности оппонентов и общественности.

На эффективность урегулирования конфликта влияет *выбор руководителем способа его разрешения*. Существует два подхода к пониманию роли руководителя в урегулировании конфликта. Первый заключается в том, что руководителю целесообразно ориентироваться на роль посредника в конфликте, а не арбитра. Считается, что арбитраж имеет ряд особенностей, снижающих его эффективность при использовании в разрешении межличностных конфликтов. Второй подход заключается в том, что руководителю необходимо уметь гибко применять все типы медиаторства. Основными для руководителя являются роли арбитра и посредника, а дополнительными – роли третейского судьи, помощника и наблюдателя.

Анализ полученного опыта позволяет руководителю осмыслить свои действия в конфликте, оптимизировать алгоритм деятельности по урегулированию конфликтов среди подчиненных.

Послеконфликтный период характеризуется переживаниями участников, осмыслением своего поведения. Происходит коррекция самооценок, притязаний, отношения к партнеру. Необходим искренний, объективный и конструктивный анализ конфликта с определением перспектив дальнейшего развития взаимодействия.

Тема 5. Особенности конфликт-менеджмента в современной организации

Условия и способы разрешения конфликтов «по вертикали»

Для руководителя важно правильно строить взаимоотношения с подчиненными, грамотно организовывать управленческую деятельность. При этом целесообразно руководствоваться следующими правилами:

1. Распоряжение должно быть отдано простым, ясным языком. Не следует допускать неопределенности и двусмысленности в содержании приказа. Задача должна соответствовать возможностям подчиненного.
2. Предоставление подчиненному инициативы в выполнении отданного распоряжения не означает самоустранения начальника от обеспечения его выполнения.
3. Приказы, распоряжения, требовательность к подчиненному должны быть обоснованы в правовом отношении.
4. Текущий контроль снижает вероятность возникновения конфликтов.
5. Не спешите с однозначной оценкой результатов деятельности подчиненного.

6. Достигнутое подчиненным оценивайте из начального положения дел и успехов других работников.
7. Не стремитесь в короткий срок перевоспитать нерадивого подчиненного.
8. Критика должна следовать за похвалой.
9. Давая критическую оценку подчиненному, не следует переносить ее на всю социальную группу, к которой он принадлежит.
10. Необходимо избегать жестких, категоричных и безапелляционных по форме оценок поведения и деятельности подчиненных.
11. Всеми силами нужно бороться с проявлениями негативных эмоций в общении с подчиненными.
12. Нужно реже наказывать, но чаще помогать подчиненным исправлять свои ошибки.
13. Критикуя подчиненного, необходимо указывать возможные пути исправления ошибок и просчетов.

Деятельность руководителя по урегулированию конфликтов

Для руководителя крайне важно, чтобы социально-психологический климат в коллективе оказывал благоприятное воздействие на качество совместной деятельности людей. Условием эффективной деятельности руководителя является его социально-психологическая компетентность. Одной из ее составляющих выступает конфликтологическая компетентность (Л. Петровская), которая включает в себя:

- ❖ понимание природы противоречий и конфликтов между людьми;
- ❖ формирование у себя и подчиненных конструктивного отношения к конфликтам в организации;
- ❖ обладание навыками неконфликтного общения в трудных ситуациях;
- ❖ умение оценивать и объяснять возникающие проблемные ситуации;
- ❖ наличие навыков управления конфликтными явлениями;
- ❖ умение предвидеть возможные последствия конфликта;
- ❖ умение конструктивно регулировать противоречия и конфликты в организации;
- ❖ наличие навыков устранения негативных последствий конфликтов.

Деятельность руководителя как *посредника* включает анализ конфликтной ситуации и урегулирование конфликта. *Анализ конфликтной ситуации* состоит в следующем: получение информации о конфликте; сбор данных о нем; анализ полученной информации; проверка ее достоверности; оценка конфликтной ситуации. *Процесс урегулирования* включает: выбор способа урегулирования конфликта, типа медиаторства; реализацию выбранного способа; уточнение информации и принимаемых решений; снятие предконфликтного напряжения в отношениях оппонентов; анализ опыта урегулирования конфликта.

Руководитель получает информацию о конфликте по разным каналам. Он сам может быть свидетелем конфликта между сотрудниками организации. Один из участников или оба могут обратиться к руководителю с просьбой помочь решить проблему. Информация может исходить от ближайшего окружения оппонентов. Наконец, информация о необходимости разрешения конфликта между подчиненными может поступить от вышестоящего начальства. Если эта

информация указывает на опасное развитие конфликта, то руководитель прекращает противоборство оппонентов или ограничивает их взаимодействие.



Рис. 2.7. Деятельность руководителя по урегулированию конфликта

Сбор данных о конфликте происходит в ходе всей аналитической работы. Эта информация о противоречии, лежащем в основе конфликта, его причинах, позициях участников, отстаиваемых целях, их отношениях. Источниками информации являются оппоненты, их руководители или подчиненные, неформальные лидеры коллектива, их друзья, свидетели конфликта, члены семей и т.д.

Важно отказаться от изначально негативной установки по отношению к конфликту вообще и к одному из оппонентов в частности. Необходимо быть объективным, чтобы не исказить восприятие и понимание получаемой информации (рис. 2.7).

Объективные и организационно-управленческие условия предупреждения конфликтов

Деятельность по предупреждению конфликтов могут осуществлять сами участники социального взаимодействия, руководители организации, психологи. Она может вестись по четырем основным направлениям:

- ❖ создание объективных условий, препятствующих возникновению и деструктивному развитию предконфликтных ситуаций;
- ❖ оптимизация организационно-управленческих условий создания и функционирования организаций – важная объективно-субъективная предпосылка предупреждения конфликтов;
- ❖ устранение социально-психологических причин возникновения конфликтов;
- ❖ блокирование личностных причин возникновения конфликтов.

Профилактика большинства видов конфликтов должна вестись одновременно по всем четырем направлениям.

Основные объективные условия, способствующие профилактике деструктивных конфликтов:

1. Создание благоприятных условий для жизнедеятельности работников организации.
2. Справедливое и гласное распределение материальных благ в коллективе, организации.
3. Разработка правовых и других нормативных процедур разрешения типичных предконфликтных ситуаций.
4. Успокаивающая материальная среда, окружающая человека.

Существует еще ряд объективных условий, влияющих на возникновение конфликтов между людьми. В конечном итоге на состояние организма и психику человека влияет вся материальная среда, с которой он взаимодействует. Следовательно, она опосредованно влияет и на его конфликтность.

К объективно-субъективным условиям предупреждения конфликтов относятся организационно-управленческие факторы.

Структурно-организационные условия предупреждения конфликтов связаны с оптимизацией структуры цеха, завода, фирмы, с одной стороны, как организации, с другой – как социальной группы.

Функционально-организационные условия связаны с оптимизацией функциональных взаимосвязей между структурными элементами организации и работниками. Это способствует предупреждению конфликтов между сотрудниками, поскольку функциональные противоречия, как правило, в конце порождают противоречия межличностные.

Соответствие работника максимальным требованиям, которые может предъявить к нему занимаемая должность, составляет *лично-функциональные* условия предупреждения конфликтов.

Ситуативно-управленческие условия связаны прежде всего с принятием оптимальных управленческих решений и грамотной оценкой результатов деятельности других работников, особенно подчиненных.

Особенности профилактики конфликтов в звене «руководитель-подчиненный»

В звене «руководитель-подчиненный» социально-психологическое содержание конфликта во многом определяет его возникновение и развитие. Социальное взаимодействие носит непротиворечивый характер тогда, когда оно сбалансировано. Рассмотрим пять основных балансов, сознательное или несознательное нарушение которых может привести к конфликтам.

❖ Одним из них является поддержание в ходе взаимодействия баланса ролей. Взаимодействуя с подчиненными, руководитель должен избегать психологического доминирования над ними.

❖ Предупреждению конфликтов способствует поддержание при взаимодействии людей и социальных групп баланса взаимозависимости в решениях и действиях. Каждому человеку изначально внутренне присуще стремление к свободе и независимости. Поэтому, если подчиненный считает свою зависимость от руководителя большей, чем он может допустить, это может служить причиной конфликтного поведения с его стороны. Руководителю важно осознавать, какая зависимость от него не является для него дискомфортной, и поддерживать комфортный баланс взаимозависимости.

❖ Нарушение баланса взаимных услуг во взаимодействии диады «руководитель-подчиненный» чревато напряженностью в их взаимоотношениях и возможными конфликтами. Если человек оказал сослуживцу ненормативную услугу, а в ответ не получил с течением времени услуги примерно такой же ценности, то баланс услуг нарушается. Это приводит к нарушению гармонии во взаимоотношениях, а при значительном дисбалансе – к конфликтам.

❖ Кроме баланса взаимных услуг люди, взаимодействуя друг с другом, в той или иной степени стремятся поддержать баланс ущерба. Если человеку нанесен существенный ущерб, то он испытывает желание причинить ответный ущерб тем людям, по чьей вине пострадал. Другими словами, человеку свойственно чувство мести. Поэтому важным социально-психологическим условием профилактики конфликтов в звене

«руководитель-подчиненный» является нанесение ущерба друг другу в процессе взаимодействия.

❖ Пятый баланс, сохранение которого способствует профилактике конфликтов между начальником и подчиненным, состоит в сбалансированности самооценки и внешней оценки. В диаде «начальник-подчиненный» процесс взаимооценки идет наиболее интенсивно. Оценивая себя и результаты своей деятельности, человек в качестве основы оценки чаще выбирает положительные стороны своей личности и то, что ему не удалось сделать в результате работы. При оценке работы подчиненного начальником последний чаще оценивает ее по тому, что подчиненному не удалось сделать по сравнению с идеалом, нормативными требованиями к деятельности и ее целью. Такой подход характерен не только для руководителей, но и вообще для оценки человеком других людей.

Формы, исходы и критерии завершения конфликтов

В конфликтологии стало традиционным завершающий этап в динамике конфликта обозначать терминами «разрешение конфликта» или «завершение конфликта», смысл которых заключается в окончании конфликта по любым причинам. Основные формы завершения конфликта: разрешение, урегулирование, затухание, устранение, перерастание в другой конфликт.

Разрешение конфликта – это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению. Разрешение конфликта предполагает активность обеих сторон по преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по устранению причин конфликта. Для разрешения конфликта необходимо изменение позиций оппонентов (или хотя бы позиций одного из них), которые они отстаивали в конфликте. Часто разрешение конфликта основывается на изменении отношения оппонентов к его объекту или друг к другу.

Урегулирование конфликта отличается от разрешения тем, что в устранении противоречия между оппонентами принимает участие третья сторона. Ее участие возможно как с согласия противоборствующих сторон, так и без их согласия.

При завершении конфликта не всегда разрешается противоречие, лежащее в его основе. Только около 62% конфликтов между руководителями и подчиненными разрешается или регулируется.

Затухание конфликта – это временное прекращение противодействия при сохранении основных признаков конфликта: противоречия и напряженных отношений. Конфликт переходит из «явной» формы в скрытую.

Затухание конфликта обычно происходит в результате:

- ❖ истощения ресурсов обеих сторон, необходимых для борьбы;
- ❖ потери мотива к борьбе, снижения важности объекта конфликта;

❖ переориентации мотивации оппонентов (возникновения новых проблем, более значимых, чем борьба в конфликте).

Под *устранением* конфликта понимают такое воздействие на него, в результате которого ликвидируются основные структурные элементы конфликта.

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

Исход конфликта рассматривается как результат борьбы с точки зрения состояния сторон и их отношения к объекту конфликта. Исходами конфликта могут быть:

- ❖ устранение одной или обеих сторон;
- ❖ приостановка конфликта с возможностью его возобновления;
- ❖ победа одной из сторон;
- ❖ деление объекта конфликта;
- ❖ согласие о правилах совместного использования объекта;
- ❖ равнозначная компенсация одной из сторон за овладение объектом другой стороной;
- ❖ отказ обеих сторон от посягательств на данный объект;
- ❖ альтернативное определение таких объектов, которые удовлетворяют интересы обеих сторон.

Важен вопрос о *критериях разрешенности конфликта*. В отечественной конфликтологии выделяются следующие критерии разрешенности конфликта: прекращение противодействия; устранение травмирующих факторов; достижение цели одной из конфликтующих сторон; изменение позиции индивида; формирование навыка активного поведения индивида в аналогичных ситуациях в будущем.

Критериями конструктивного разрешения конфликта являются степень разрешения противоречия, лежащего в основе конфликта, и победа в нем правого оппонента.

Условия и факторы конструктивного разрешения конфликтов

Большинство условий и факторов успешного разрешения конфликтов носит психологический характер, так как отражает особенности поведения и взаимодействия оппонентов. Некоторые исследователи выделяют организационные, исторические, правовые и другие факторы. Рассмотрим их подробнее.

Прекращение конфликтного взаимодействия – первое и очевидное условие начала разрешения конфликта.

Поиск общих или близких по содержанию точек соприкосновения в целях, интересах оппонентов является двусторонним процессом и предполагает анализ как своих целей и интересов, так и целей и интересов другой стороны.

При разрешении конфликта сохраняется устойчивое негативное отношение сторон друг к другу. Оно выражается в отрицательном мнении об оппоненте и в негативных эмоциях по отношению к нему. Главное в этом случае – *снизить интенсивность негативных эмоций*, переживаемых по отношению к оппоненту.

Одновременно целесообразно *перестать видеть в оппоненте врага*, противника.

Объективное обсуждение проблемы, выяснение сути конфликта способствуют успешному поиску решения противоречия.

Когда стороны объединяют усилия по завершению конфликта, необходим *учет статусов (должностного положения) друг друга*.

Еще одно немаловажное условие – *выбор оптимальной стратегии* разрешения, соответствующей данным обстоятельствам.

Логика, стратегии и способы разрешения конфликтов

Разрешение конфликта представляет собой многоступенчатый процесс, который включает в себя анализ и оценку ситуации, выбор способа разрешения конфликта, формирование плана действий, его реализацию, оценку эффективности своих действий.

Аналитический этап предполагает сбор и оценку информации по следующим проблемам:

- ❖ объект конфликта;
- ❖ оппонент;
- ❖ собственная позиция;
- ❖ причины и непосредственный повод, приведшие к конфликту;
- ❖ социальная среда;
- ❖ вторичная рефлексия.

Источниками информации выступают личные наблюдения, беседы с руководителями, подчиненными, неформальными лидерами, своими друзьями и друзьями оппонентов, свидетелями конфликта и др.

Проанализировав и оценив конфликтную ситуацию, оппоненты прогнозируют варианты разрешения конфликта и определяют соответствующие своим интересам и ситуации способы его разрешения.

Важно адекватно определить критерии разрешения конфликта, причем они должны признаваться обеими сторонами.

Действия по реализации намеченного плана проводят в соответствии с выбранным способом разрешения конфликта. Если необходимо, то производится коррекция ранее намеченного плана.

По завершении конфликта целесообразно проанализировать ошибки собственного поведения, обобщить полученные знания и опыт решения проблемы и т.д.

Принципиальное значение для того, каким способом завершится конфликт, имеет выбор оппонентом стратегии выхода из него. Стратегия выхода из конфликта представляет собой основную линию поведения оппонента на его заключительном этапе. Существует пять основных

стратегий: соперничество, компромисс, приспособление, уход от решения проблемы или избегание, сотрудничество. Именно сотрудничество считается наиболее эффективной стратегией поведения в конфликте, так как предполагает направленность оппонентов на конструктивное обсуждение проблемы, рассмотрение другой стороны не как противника, а как союзника в поиске решения (рис. 2.8).

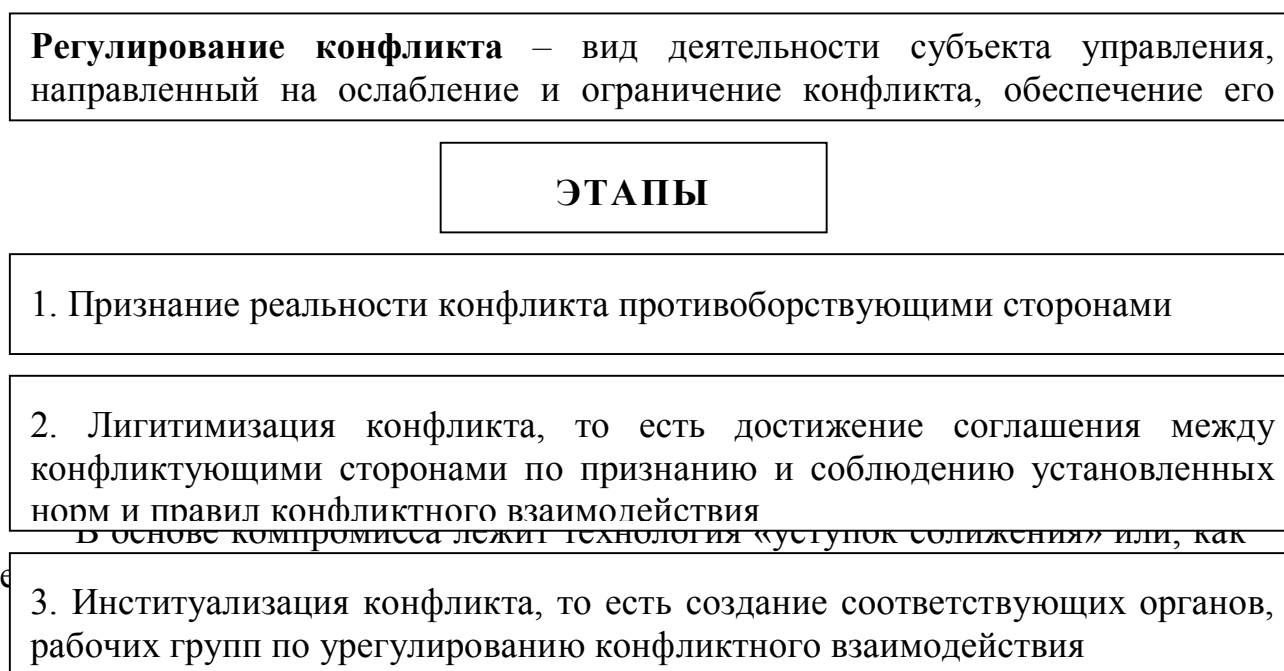


Рис. 2.8. Этапы регулирования конфликтов

Несмотря на положительные стороны, компромисс имеет и недостатки: споры по поводу позиций приводят к урезанным соглашениям; создается почва для уловок; возможно ухудшение отношений и т.п.

Однако в реальной жизни компромисс применяется часто. Для его достижения может быть рекомендована техника открытого разговора, которая заключается в следующем:

- заявить, что конфликт невыгоден обоим;
- предложить прекратить конфликт;
- признать свои ошибки;
- сделать уступки оппоненту;
- высказать пожелания об уступках, необходимых со стороны оппонента;
- спокойно обсудить взаимные уступки;
- зафиксировать, что конфликт исчерпан.

Способ сотрудничества целесообразно осуществлять по методу «принципиальных переговоров», когда идет отделение людей от проблемы; внимание отдается интересам, а не позициям; предлагаются взаимовыгодные варианты; используются объективные критерии.

Общая характеристика переговоров: сущность, виды, функции

Стороны приходят к пониманию необходимости переговоров тогда, когда конфронтация не дает результатов или становится невыгодной. Выделяют два вида переговоров: ведущиеся в рамках конфликтных отношений и в условиях сотрудничества. Переговоры, ориентированные на сотрудничество, не исключают того, что у сторон могут появиться серьезные разногласия и на этой почве возникнет конфликт. Возможна и противоположная ситуация, когда после урегулирования конфликта бывшие соперники начинают сотрудничать.

Переговоры нужны для принятия совместных решений. Каждый участник переговоров сам решает, соглашаться или нет на то или иное предложение. Совместное решение – это единое решение, которое стороны рассматривают как наилучшее в данной ситуации.

Существуют различные подходы к классификации переговоров. Один из них основывается на выделении различных целей их участников.

1. *Переговоры о продлении действующих соглашений.* Например, временного соглашения о прекращении военных действий.

2. *Переговоры о нормализации.* Проводятся с целью перевода конфликтных отношений к более конструктивному общению оппонентов. Часто проводятся с участием третьей стороны.

3. *Переговоры о перераспределении.* Одна из сторон требует изменений в свою пользу за счет другой. Эти требования, как правило, сопровождаются угрозами наступающей стороны.

4. *Переговоры о создании новых условий.* Их целью является формирование новых отношений, заключение новых соглашений.

5. *Переговоры по достижению побочных эффектов.* Решаются второстепенные вопросы (демонстрация миролюбия, уяснение позиций, отвлечение внимания и т.д.).

Выделяются следующие *функции* переговоров:

- ❖ информационная;
- ❖ коммуникативная;
- ❖ регуляции и координации действий;
- ❖ контроля;
- ❖ отвлечения внимания;
- ❖ пропаганды;
- ❖ проволочек.

Существует *три типа совместных решений участников переговоров:*

- компромиссное или «серединное решение»;
- асимметричное решение, относительный компромисс;
- нахождение принципиально нового решения путем сотрудничества.

Первый тип решения – компромисс, при котором стороны идут на взаимные уступки. Это типичное решение на переговорах. Компромисс реален тогда, когда стороны готовы удовлетворить хотя бы часть интересов друг друга.

Когда статусы, возможности власти и контроля, а также интересы сторон не позволяют им найти «серединное» решение, стороны могут прийти к асимметричному решению. Тогда уступки одной стороны значительно превышают уступки другой. Асимметричность решения наблюдается при закреплении с помощью переговоров поражения одной из сторон. Степень асимметричности может быть различной.

Третий тип решения состоит в том, что участники переговоров разрешают противоречия путем нахождения принципиально нового решения, которое делает данное противоречие несущественным. Этот способ основывается на анализе истинного соотношения интересов, что требует кропотливой, открытой и творческой работы обеих сторон.

Динамика переговоров

Переговоры как сложный процесс, неоднородный по задачам, состоит из нескольких этапов: подготовки к переговорам, процесса их ведения, анализа результатов и выполнения достигнутых договоренностей.

Подготовка к переговорам. Переговоры начинаются задолго до того, как стороны сядут за стол. Фактически они начинаются с того момента, когда одна из сторон (или посредник) выступит инициатором проведения переговоров или участники займутся их подготовкой. Подготовка к переговорам ведется по двум направлениям: организационному и содержательному.

1. К *организационным моментам* подготовки относят: формирование делегации, определение места и времени встречи, повестки дня каждого

заседания, согласование заинтересованными организациями касающихся их вопросов.

2. *Содержательная сторона* подготовки к переговорам включает: анализ проблемы и интересов участников; формирование общего подхода к переговорам и собственной позиции на них; определение возможных вариантов решения конфликта.

Для повышения эффективности подготовки возможны:

- проведение экономической, правовой или иной экспертизы;
- составление балансных листов;
- проведение группового обсуждения отдельных вопросов переговоров по методу «мозгового штурма»;
- экспертный опрос по оценке вариантов решений;
- использование компьютерной техники для имитационного моделирования; выявление степени риска и неопределенности; выбор норм и процедур для принятия решений; оптимизация процесса принятия решений с использованием компьютера в качестве «третьей стороны».

Ведение переговоров. Собственно переговоры начинаются с того момента, когда стороны приступают к обсуждению проблемы. Для того, чтобы ориентироваться в ситуации переговоров, необходимо хорошо понимать, что представляет собой процесс взаимодействия при ведении переговоров, из каких этапов он состоит. Можно говорить о трех этапах ведения переговоров:

- уточнение интересов, концепций и позиций участников;
- обсуждение (обоснование своих взглядов и предложений);
- согласование позиций и выработка договоренностей.

В ходе уточнения интересов и позиций снимается информационная неопределенность по обсуждаемой проблеме. Находится «общий язык» с партнером по переговорам.

Этап обсуждения (аргументации) направлен на то, чтобы максимально понятно обосновать собственную позицию. Он приобретает особое значение, если стороны ориентируются на решение проблемы путем компромисса. Обсуждение является логическим продолжением уточнения позиций.

Третий этап – согласование позиций. Выделяют две фазы согласования: сначала согласование общей формулы, а затем – деталей. При выработке общей формулы соглашения, а затем при ее детализации, стороны проходят как бы все три этапа: уточнение позиций, их обсуждение и согласование.

Выделенные этапы не всегда следуют строго друг за другом. Уточняя позиции, стороны могут и согласовывать вопросы или отстаивать свою точку зрения, образовав для этого специальные экспертные группы.

Анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей. Принято считать, что если стороны подписали некий документ, значит переговоры прошли не впустую. Но наличие соглашения еще не делает переговоры успешными, а его отсутствие не всегда означает их

провал. Субъективные оценки переговоров и их результатов являются важнейшим индикатором успеха переговоров.

Второй важнейший показатель успешности переговоров – степень решения проблемы.

Третий показатель успешности переговоров – выполнение обеими сторонами взятых на себя обязательств.

Психологические условия успеха на переговорах

Существует ряд психологических условий, которые повышают шансы на успех при решении проблемы посредством диалога.

1. Решающее влияние на успешность переговоров оказывает личностный фактор. Можно сделать следующие выводы относительно роли личностных факторов на переговорах:

- ❖ чем яснее определение ролей в ситуации переговоров, тем меньше влияние личностных факторов на их ход;

- ❖ чем более неопределенны намерения оппонента, тем большее влияние оказывают личностные факторы на переговоры;

- ❖ в сложной ситуации наибольшее значение имеют те ее параметры, которые воздействуют на процессы восприятия участников переговоров или легко поддаются объяснению;

- ❖ чем выше уровень переговоров и чем самостоятельнее участники при принятии решения, тем большее значение имеет личностный фактор.

Среди личностных качеств и свойств, способствующих конструктивному проведению переговоров, обычно называют высокие моральные качества, ровный характер, развитые способности, нервно-психическую устойчивость, толерантность, нестандартное мышление, решительность, скромность, профессионализм и корпоративное чувство.

Другим аспектом личностного фактора является умение участника переговоров учитывать личностные особенности противоположной стороны.

2. От деятельности посредника во многом зависит успех переговорного процесса. Это особенно важно, если посредник имеет дело с длительным, сложным конфликтом.

3. Мужчины демонстрируют более высокую удовлетворенность собой и процессом переговоров с партнером противоположного пола. При переговорах в однополой паре (мужчина-мужчина) они меньше удовлетворены собой и процессом, но зато более удовлетворены достигнутыми соглашениями.

4. Социально-психологическая эффективность переговоров различается в диадах и триадах. Это обусловлено различными социально-психологическими характеристиками таких типов взаимодействия. Переговорный процесс в диаде характеризуется меньшей устойчивостью и большей неопределенностью ожидаемых результатов по сравнению с триадой, в которой роль третьего участника выполняет наблюдатель. В

диадах происходит смещение внимания участников с проблемы переговоров на эмоциональные аспекты взаимодействия.

5. В диадах эффективнее, чем в триадах, проходят переговоры, затрагивающие личные интересы оппонентов. В триадах эффективнее переговоры на более абстрактные темы, когда присутствие третьего лица заставляет прислушиваться к логике партнера.

6. Усиление контроля общения, в том числе и невербального, позволяет участникам уменьшить влияние эмоций на выбор варианта решения, что позитивно сказывается на результате взаимодействия.

7. Жесткая переговорная позиция может понизить требования другой стороны, вызвать у нее готовность согласиться на меньшее. Но иногда жесткость позиции вызывает такой же ответ.

8. Наличие внешней угрозы для одного из оппонентов повышает вероятность его уступок другой стороне. Угроза должна основываться на действиях, а не на намерениях.

9. С другой стороны, отсутствие у оппонентов желания применить насилие может привести к быстрому решению проблемы. Мирному решению кризисных ситуаций способствует наличие у сторон возможностей воздействовать друг на друга невоенными средствами.

10. Позитивно влияет на результативность переговоров взаимозависимость оппонентов.

11. Результативность переговоров существенным образом зависит от содержания переговорного процесса, т.е. от проблемы обсуждения.

12. Важным фактором, влияющим на успех переговоров, является время. Как правило, побеждает тот, кто располагает временем.

Консенсус как организационная форма эффективного взаимодействия.

Технологии достижения консенсуса

Консенсус есть достижение противоположными сторонами договоренности, взаимного согласия на переговорном процессе. Достигается он благодаря психологическому механизму согласования целей и интересов. По какой бы схеме ни организовывались переговоры, они могут достичь результата только через согласование целей и интересов. Степень достигнутого согласования может быть различной: от полного учета интересов до частичного. В этих условиях переговоры считаются успешно достигнутыми консенсуса.

Сущность механизма состоит в том, что стороны на основе поочередного выдвижения и обоснования своих целей и интересов, обсуждения совместимости вырабатывают общую цель.

Согласование целей и интересов более эффективно, если обеспечены:

- ❖ ориентация сторон на решение проблемы, «на дело»;
- ❖ хорошие или нейтральные межличностные отношения оппонентов;
- ❖ уважительное отношение к оппоненту;
- ❖ открытые позиции, предъявление четких индивидуальных целей;

❖ способность к корректировке своих целей.

Поиск точек соприкосновения и выработка общей цели положительно влияют на нормализацию взаимоотношений оппонентов, ведут к спокойному, рациональному, а, следовательно, продуктивному разрешению конфликта.

Как социально-психологический феномен доверие представляет собой единство восприятия другого человека и отношения к нему, являясь в свою очередь основой для достижения консенсуса в переговорном процессе.

Осознание сторонами необходимости решения проблемы мирным путем, т.е. при помощи переговоров, запускает механизм установления взаимного доверия. Чем устойчивее доверие между сторонами, тем больше шансов для конструктивного решения проблемы.

Еще одним психологическим механизмом при достижении консенсуса на переговорах является обеспечение баланса власти и взаимного контроля сторон. Это заключается в том, что в ходе переговоров стороны стремятся сохранить изначальный или же складывающийся баланс сил и контроль за действиями другой стороны.

Среди технологий достижения консенсуса можно назвать открытие позиции и подчеркивание общности. Такого рода технологии являются аналогами «мягкого», кооперативного поведения.

Для конструктивного взаимодействия в оппонентом в ходе переговоров могут быть рекомендованы следующие принципы:

- ❖ не применять первым приемы, вызывающие конфронтацию;
- ❖ внимательно выслушивать оппонента, не перебивая его;
- ❖ пассивность на переговорах говорит о плохой выработке позиции, ее слабости, нежелании вести переговоры;
- ❖ не убеждать партнера в ошибочности его позиции;
- ❖ при согласии партнера пойти на уступку не следует рассматривать это как проявление его слабости.

Этап согласования позиций и достижения консенсуса включает следующие моменты:

- принятие предложений – согласие с предлагаемыми решениями;
- выражение согласия с частью предложений;
- поиск общей зоны решения.

Контрольные вопросы к теме5

1. В каких основных формах конфликт может быть завершён?
2. Какие основные факторы определяют условия завершения конфликта?
3. Раскройте основные моменты алгоритма конструктивного разрешения конфликта.
4. В каких ситуациях целесообразно участие третьей стороны при разрешении конфликта?

5. Перечислите основные этапы деятельности руководителя по урегулированию конфликта?
6. Каковы основы деятельности психолога по урегулированию конфликтных ситуаций?
7. Из каких периодов и этапов состоит переговорный процесс?
8. От чего зависит успех на переговорах?
9. В чем заключается специфика переговоров с участием третьей стороны?

3. КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ

Практические задания для самостоятельной работы и методические рекомендации по их выполнению

Практическое задание № 1 по теме «Конфликтные ситуации» (решение ситуационных задач)

Для закрепление знаний о сущности конфликта, развития навыка анализа конфликтных ситуаций различных типов и формирования умения принимать управленческие решения в сложных ситуациях социального взаимодействия студентам необходимо выполнить практические задания.

Порядок выполнения задания

Каждому студенту предлагается выполнить два ПЗ с конкретными ситуациями (на выбор), письменно ответив на вопросы, приведенные в конце каждой задачи.

Для решения задач необходимо самостоятельно проработать литературу по разделу «Теоретические основы конфликтологии».

Задания выполняются индивидуально.

Варианты решения задач должны быть достаточно развернутыми, обоснованными и опираться на использование таких основных понятий, как «конфликт», «причина конфликта», «конфликтная ситуация», «инцидент». Работа оценивается оценками «зачтено» или «не зачтено».

Оба задания необходимо сдать на кафедре за две недели до экзамена.

Задача 1

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

Вопрос. Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

Задача 2

Вы – начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Вопрос. Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

Задача 3

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возникает конфликт.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Задача 4

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

Вопрос. Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

Задача 5

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Практическое задание № 2 по теме «Формулы конфликта» (на примере решения ситуационных задач)

Цель задания: развитие у студентов навыков анализа конфликтов между субъектами социального взаимодействия на основе формул (А, Б и В) и поиска вариантов разрешения конфликтных ситуаций.

Порядок выполнения задания

Для выполнения задания студентам необходимо самостоятельно изучить материал, представленный ниже. После усвоения этого материала каждому студенту предлагается индивидуально решить семь предложенных ниже задач с конкретными ситуациями. Для решения задач необходимо ответить на один и тот же вопрос: «По какой формуле (А, Б или В) возможно разрешение конфликта в каждой из ситуаций?» Заполните бланк.

БЛАНК ОТВЕТОВ

Фамилия Имя Отчество _____
Факультет, специальность _____
№ потока _____
Адрес представительства _____

№ Задачи	Тип конфликта	Примечания, краткие комментарии
1	
2	
3	...	
4	...	
5	...	
6	...	
7	...	

Информационный материал к практическому заданию №2

Формулы конфликтов

Один из исследователей в области конфликтологии В.П. Шейнов в своей книге «Конфликты в нашей жизни и их разрешение» приводит 3 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 решения. 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.

Первая формула конфликта отражает зависимость конфликта (КФ) от конфликтогенов (КФГ).

Конфликтогены – это слова, действия (или отсутствие действий), которые могут привести к конфликту.

Механизм развития конфликта по первой формуле основывается на отрицательном восприятии и негативной реакции личности, против которой применен конфликтоген. При отсутствии волевого регулирования такой реакции она имеет тенденцию развития по закону эскалации, то есть нарастания.

Более конкретно первую формулу конфликта схематично можно выразить следующим образом:

$$\text{КФГ1} \rightarrow \text{КФГ2} \rightarrow \text{КФГ3} \rightarrow \dots \rightarrow \text{КФ},$$

где КФГ1 – первый конфликтоген;

КФГ2 – второй конфликтоген, ответный на первый;

КФГ3 – третий конфликтоген, ответный на второй, и т.д.

При этом важно иметь в виду, что $\text{КФГ2} > \text{КФГ1}$, $\text{КФГ3} > \text{КФГ2}$ и т.д., то есть каждый ответный конфликтоген является более сильным, чем тот, на который он отвечает (*Закон эскалации конфликтогенов*).

Конфликты, возникающие по первой формуле, условно будем называть конфликтами типа А. Важно отметить, что по наблюдениям специалистов, 80% конфликтов возникает помимо желания их участников и по вышеприведенной формуле. В связи с этим следует помнить два правила бесконфликтного взаимодействия.

Правило 1. Не употребляйте конфликтогены.

Правило 2. Не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген.

Для успешного применения сформулированных правил важно знать конкретные проявления конфликтогенов. В таблице дается характеристика

некоторых конфликтогенов, наиболее часто встречающихся на практике в отношениях между людьми.

Типы конфликтогенов

Характер конфликта	Форма проявления
Прямое негативное отношение	Приказание, угроза; замечание, критика; обвинение, насмешка, издевка, сарказм
Снисходительное отношение	Унизительное утешение; унизительная похвала; упрек; подшучивание
Хвастовство	Восторженный рассказ о своих реальных и мнимых успехах
Менторские отношения	Категоричные оценки, суждения, высказывания; навязывание своих советов, своей точки зрения; напоминания о неприятном; нравоучения и поучения
Нечестность и неискренность	Утаивание информации; обман или попытка обмана; манипуляция сознанием человека
Нарушение этики	Причиненные случайно неудобства без извинения; игнорирование партнера по общению (не поздоровался, не пригласил сесть; не проявил внимания, продолжает заниматься посторонними делами и т.п.); перебивание собеседника; перекладывание ответственности на другого человека
Регрессивное поведение	Наивные вопросы; ссылки на других при получении справедливого замечания; пререкания

Вторая формула отражает зависимость конфликта (КФ) от конфликтной ситуации (КС) и инцидента (И) и выражается следующим образом:

$$\text{КС} + \text{И} = \text{КФ}$$

Данная формула указывает способ разрешения таких конфликтов, которые условно будем называть конфликтами типа Б: **устранить конфликтную ситуацию и исчерпать инцидент.**

Третья формула отражает зависимость конфликта (КФ) от нескольких конфликтных ситуаций (КС). Ее можно выразить следующим образом:

$\text{КС}_1 + \text{КС}_2 + \dots + \text{КС}_n = \text{КФ}$, при этом $n > 2$. Словами эту формулу можно выразить так:

Сумма двух или более конфликтных ситуаций приводит к конфликту

Конфликты, возникающие по третьей формуле, условно будем называть конфликтами

типа В. Разрешение таких конфликтов сводится к устранению всех конфликтных ситуаций.

ЗАДАЧИ

Задача 1

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

Руководитель принял на работу неподготовленного работника, не согласовав это с заместителем, у которого тот в подчинении. Вскоре выясняется неспособность принятого работника выполнять свою работу. Заместитель представляет руководителю докладную записку об этом. Руководитель тут же рвет данную записку.

Задача 2

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

При распределении премии начальник не выделил ее одному из подчиненных. Оснований для депремирования не было. На вопрос подчиненного руководитель не смог объяснить причины, сказал только: «Это я вас учу».

Задача 3

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

Беседуя с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности.

Вновьпринятый с воодушевлением приступает к работе, проявляя высокую работоспособность и добросовестность. Руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя зарплату и не повышая в должности. Спустя некоторое время работник начинает проявлять признаки недовольства... Назревает конфликт.

Задача 4

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

Начальник сообщает подчиненному, что в следующем месяце отправляет его на курсы повышения квалификации. Подчиненный отказывается, ссылаясь на то, что до пенсии ему осталось полтора года.

Задача 5

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

Работник, достигший пенсионного возраста, жалуется начальнику, что мастер выживает его с работы. Мастер клянется, что ни малейшего повода для этого не дает. Работник же продолжает жаловаться.

Задача 6

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

Начальник участка дает задание рабочему. Тот отказывается, мотивируя свой отказ тем, что эта работа требует более высокого разряда и, добавляя при этом, что ему уже пять лет не повышают разряд.

Задача 7

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

На совещании один из подчиненных, не выдержав нажима руководителя, в полшутливой форме обратил на этот нажим внимание. Руководитель не нашелся, что сказать, но после этого случая стал действовать еще более жестко, особенно в отношении «шутника».

4. Тест для самоконтроля

Выбрать правильный вариант ответа по каждому вопросу.

1. Какой период в истории отечественной конфликтологии можно охарактеризовать как период зарождения и начальное развитие конфликтологических идей в практических знаниях, религиозных учениях, искусстве и культуре?
 - а) I период (до 1924 г.);
 - б) II период (1924-1990);
 - в) III период (после 1990 г.);
 - г) все ответы правильные;
 - д) все ответы неправильные.

2. Предметом изучения конфликтологии являются
 - а) прогнозирование конфликта;
 - б) профилактика конфликта;
 - в) закономерности протекания конфликта;
 - г) все ответы правильные;
 - д) все ответы неправильные.

3. Психологическая устойчивость личности зависит от
 - а) типа нервной системы;
 - б) опыта и навыков поведения и деятельности;
 - в) уровня развития основных познавательных структур личности;
 - г) все ответы правильные;
 - д) все ответы неправильные.

4. К межгрупповым конфликтам относятся конфликты между
 - а) политическими партиями;
 - б) студентом и преподавателем;
 - в) классом и учеником;
 - г) трудовым коллективом и руководителем;
 - д) социальными ролями личности.

5. В структуру конфликта входят
 - а) мотивы конфликтующих сторон;
 - б) предмет конфликта;

- в) позиции конфликтующих сторон;
 - г) все ответы правильные;
 - д) все ответы неправильные.
6. Какие из нижеперечисленных причин возникновения конфликта можно отнести к частным?
- а) политические;
 - б) экономические;
 - в) демографические;
 - г) организационные;
 - д) личностно-ценностные.
7. К конструктивным функциям конфликта относится
- а) нарушение системы коммуникаций, взаимосвязей в коллективе;
 - б) ухудшение качества работы коллектива;
 - в) ослабление групповой сплоченности;
 - г) самоутверждение личности, формирование активной жизненной позиции;
 - д) формирование негативного образа собеседника как «образа врага».
8. Инцидент – это
- а) то, что предшествует конфликту;
 - б) то, что происходит между сторонами в пиковой фазе конфликта;
 - в) то, что характеризует послеконфликтный период;
 - г) все варианты правильные;
 - д) все варианты неправильные.
9. Внутриличностный конфликт можно охарактеризовать как конфликт между
- а) «могу» и «не могу»;
 - б) «хочу» и «не могу»;
 - в) «хочу» и «нужно»;
 - г) все варианты правильные;
 - д) все варианты неправильные.
10. Какой механизм психологической защиты личности характеризуется возвращением к детским стереотипам поведения в сложных жизненных ситуациях?
- а) отрицание;
 - б) регрессия;

- в) подавление;
- г) интеллектуализация;
- д) сублимация.

11. К причинам супружеских конфликтов относятся

- а) психосексуальная несовместимость супругов;
- б) неудовлетворение чувства достоинства со стороны хотя бы одного партнера;
- в) неудовлетворение материальных потребностей в браке хотя бы одного из супругов;
- г) все варианты правильные;
- д) все варианты неправильные.

12. Феномен группового фаворитизма заключается в следующем:

- а) благоприятствовать членам собственной группы в противовес членам другой;
- б) удовлетворение собственных потребностей в лидерстве одного из членов группы;
- в) подавление индивидуальных интересов членов группы во имя групповых интересов;
- г) все варианты правильные;
- д) все варианты неправильные.

13. Предметом трудового конфликта являются

- а) взаимоотношения членов семьи;
- б) трудовые отношения и условия их обеспечения;
- в) внутригрупповые взаимоотношения политической фракции;
- г) все ответы правильные;
- д) все ответы неправильные.

14. К причинам трудовых конфликтов относится

- а) низкая заработная плата;
- б) несвоевременная выплата заработной платы;
- в) нарушение договорных обязательств по оплате труда;
- г) все варианты правильные;
- д) все варианты неправильные.

15. К структурно – организационным условиям предупреждения конфликта в трудовом коллективе относится

- а) оптимизация структуры фирмы;

- б) оптимизация взаимосвязей между администрацией организации и работниками;
- в) соответствие работника требованиям согласно занимаемой должности;
- г) все варианты правильные;
- д) все варианты неправильные.

16.К основным формам завершения конфликта относится

- а) разрешение конфликта;
- б) урегулирование конфликта;
- в) затухание конфликта;
- г) все варианты правильные;
- д) все варианты неправильные.

Ключ к тесту.

№ вопроса	Вариант правильного ответа
1	А
2	Г
3	Г
4	А
5	Г
6	Д
7	Г
8	А
9	Г
10	Б
11	Г
12	А
13	Б
14	Г
15	А
16	Г

5.ГЛОССАРИЙ

Агрессия – индивидуальное или коллективное поведение, направленное на нанесение физического или психологического вреда, ущерба либо уничтожение другого человека или группы людей.

Альтернативы решений – новые, оригинальные варианты решения проблемы, лежащей в основе конфликта, которые отличаются от подходов, ранее предлагавшихся сторонами в ходе развития конфликта.

Антагонист – непримиримый, враждебный человек, который жестко отстаивает свои интересы в конфликте, не идет ни на какие уступки, придерживается крайних взглядов.

Антипатия – устойчивое отрицательное эмоциональное отношение индивида к другому человеку, группе, проявляющееся в неприязни, неприветливости, недоброжелательности.

Арбитр – третья сторона в конфликте. Обладает более значительным влиянием на конфликт по сравнению с посредником, помощником и наблюдателем.

Асимметричное решение – решение проблемы в отношениях оппонентов, при котором полностью или почти полностью реализуются интересы только одной стороны.

Аутоагрессия – агрессивные действия, направленные на самого себя.

Бессознательное – совокупность психических процессов, актов и состояний, обусловленных явлениями действительности, во влиянии которых субъект не отдает себе отчета; наряду с сознанием, надсознанием и подсознанием бессознательное является частью психики.

Блеф – тактический прием конфликтного противоборства, одна из составляющих демонстративных действий, заключается в формировании у оппонента убеждения в том, что вторая сторона обладает значительными силами и средствами, которых на самом деле нет или их мало.

Блоковая тактика – согласование своих действий с партнерами, выступающими одним блоком.

Внутригрупповой (ингрупповой) фаворитизм – стремление каким-либо образом благоприятствовать членам собственной группы в противовес членам другой группы.

Генерализация конфликта – переход в конфликте от поверхностных к более глубоким противоречиям, увеличение диапазона различных точек столкновения, которое сопровождается расширением границ конфликта.

Границы конфликта – внешние структурно-динамические пределы конфликта: субъектные (количество основных участников); пространственные (территория, на которой происходит конфликт); временные (продолжительность конфликта).

Динамика конфликта – ход развития, изменения конфликта под влиянием действующих на него факторов и условий.

Диспозиция личности в конфликте – иерархически организованная система интересов, ценностных ориентаций, установок и мотивов, определяющих готовность личности к тому или иному поведению в конфликте.

Забастовка – разновидность социального конфликта, выражающаяся в прекращении или сокращении работы, выпуска продукции, оказания услуг с выдвиганием ряда требований экономического, социального или политического характера.

Защита психологическая – специальная регулятивная система стабилизации личности, направленная на устранение или сведение к

минимуму чувства тревоги, связанного с осознанием внутриличностного конфликта.

Инцидент – первый открытый этап в динамике конфликта, выражающийся во внешнем противодействии, столкновении сторон.

Компромисс – стратегия поведения субъекта в конфликте, ориентированная на определенные уступки взамен на частичные уступки со стороны оппонента.

Конкуренция – 1) в широком смысле – один из основных видов социального взаимодействия; 2) в узком смысле – соперничество, активное соревнование на каком-либо поприще между отдельными субъектами (конкурентами), заинтересованными в достижении одной и той же цели.

Конфликт – наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия сторон.

Конфликт адаптационный – конфликт, возникающий на основе нарушения процесса социальной или профессиональной адаптации.

Конфликт латентный – 1) один из основных типов конфликта, тяжело переживаемое психическое состояние, вызванное затянувшейся борьбой мотивов, ценностей, влечений, отражающее 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 моральный – конфликт, возникающий на основе нравственного противоречия в социальной сфере или в сознании отдельного индивида и заключающийся в столкновении и противодействии сторон, мнений, оценок, ценностных ориентаций, имеющих выраженный нравственный компонент.

Конфликтология – междисциплинарная область научного исследования конфликта. Объектом ее являются конфликты различного уровня: зооконфликты, внутриличностные, социальные (межличностные, межгрупповые, межгосударственные), предметом – общие закономерности возникновения, развития и завершения конфликтов, а также основные принципы, способы и приемы деятельности по отношению к конфликту, т.е. управление конфликтом.

Конфронтация – противоборство, противопоставление, столкновение сторон, их интересов и целей.

Несовместимость – взаимное неприятие партнеров по общению, деятельности, основанное на расхождении ценностных ориентаций, социальных установок, интересов, потребностей, характеров, темпераментов, темпов и ритмов психофизиологических реакций и других значимых для межличностного взаимодействия индивидуально-психологических характеристик.

Объект конфликта – конкретная материальная (ресурс), социальная (власть) или духовная (идея, принцип, норма) ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента.

Переговоры – механизм разрешения (урегулирования) конфликта; совместная деятельность оппонентов по поиску взаимоприемлемого решения проблемы. Переговоры часто проводятся с участием третьей стороны.

Помощник – третья сторона в конфликте, которая обеспечивает конструктивное обсуждение проблемы, однако при этом окончательное решение принимается участниками самостоятельно.

Предмет конфликта – объективно существующая или мыслимая (воображаемая) проблема, служащая источником раздора между сторонами; основное противоречие, из-за которого возник конфликт.

Ранг оппонента – уровень возможностей оппонента по реализации своих целей в конфликте; «сила» оппонента, выражающаяся в сложности и влиятельности его структуры.

Системно-генетический анализ конфликта – один из видов системного анализа конфликта; состоит во вскрытии связи и обусловленности конфликтов элементами макро- и микросреды, субъективного мира личности.

Системно-информационный анализ конфликта – вид системного анализа конфликта, заключающийся в выявлении закономерностей информационного обмена между основными структурными элементами конфликта, динамики когнитивных процессов в психике оппонентов.

Системно-ситуационный анализ конфликта – один из наиболее перспективных научных методов конфликтологического исследования. В качестве единицы анализа используется конфликтная ситуация, имеющая определенные содержательные и динамические характеристики, временные и пространственные границы.

Системно-функциональный анализ конфликта – вид системного анализа конфликта, состоящий в выявлении характера и способов воздействия одних элементов конфликта на другие, а также его возможного влияния на конфликты других уровней, в целом на социальную среду.

Соперничество – стратегия поведения оппонента в конфликте, состоящая в ориентации на свои интересы, навязывании другой стороне предпочтительного для себя решения, открытой борьбе по реализации своих интересов.

Сотрудничество – кооперативная стратегия поведения оппонента в конфликте, заключающаяся в ориентации на совместный поиск решения, удовлетворяющего интересы всех сторон.

Теория игр – раздел математики, в котором изучаются математические модели принятия оптимальных решений, в том числе в условиях конфликта.

Толерантность – отсутствие или ослабление реагирования на какой-либо конфликтогенный фактор.

Третейский судья – третья сторона в конфликте, наиболее авторитарная по своим полномочиям; поочередно выслушав обе стороны, третейский судья принимает решения, обязательные для оппонентов.

Функциональность конфликта – свойство конфликта как системы оказывать многозначное влияние на свои подсистемы и окружающую среду.

Челночная дипломатия – способ организации деятельности посредника по налаживанию канала коммуникации между оппонентами; состоит в организации посредником встреч последовательно с каждой из сторон.

Эволюция конфликта – одна из основных категорий анализа конфликта; постепенное, непрерывное развитие конфликта от простых к более сложным формам.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

1. а) основная литература:

2. 1. Руденко, А.М. Конфликтология: учебное пособие для бакалавров [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.М. Руденко, С.И. Самыгин. — Электрон. дан. — Ростов-на-Дону : Феникс, 2013. — 320 с. — Режим доступа:
http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=70131 — Загл. с экрана.
3. 2. Светлов, В.А. Введение в конфликтологию [Электронный ресурс] : учебное пособие. — Электрон. дан. — М. : ФЛИНТА, 2015. — 520 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=63038 — Загл. с экрана
4. 3. Козырев Г.И. Конфликтология [Электронный ресурс]: Учебник — Электрон. дан. — М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 304 с. — Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=420956>— Загл. с экрана

б) дополнительная литература:

5. 1. Фесенко, О.П. Практикум по конфликтологии, или учимся разрешать конфликты (для студентов всех направлений подготовки) [Электронный ресурс] : учебное пособие . — Электрон. дан. — М. : ФЛИНТА, 2014. — 125 с. — Режим доступа:
http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=44272 — Загл. с экрана
6. 2. Саймон, Дж. Кто в овечьей шкуре? Как распознать манипулятора [Электронный ресурс] / Джордж Саймон; Пер. с англ.— Электрон. дан. — М.: Альпина Паблишер, 2015. - 190 с. — Режим доступа:
<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=519923>— Загл. с экрана
7. 3. Шарков, Ф. И. Общая конфликтология [Электронный ресурс] : Учебник для бакалавров / Ф. И. Шарков, В. И. Сперанский; под общ. ред. засл. деят. науки РФ Ф. И. Шаркова— Электрон. дан. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. — 240 с. - ISBN 978-5-394-02402-3 - Режим доступа:
<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=512837>— Загл. с экрана
8. 4. Фетискин Н.П. Психология воспитания стрессовослаждающего поведения [Электронный ресурс]: Учебное пособие— Электрон. дан. — М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 240 с.-Режим доступа:
<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=508057>— Загл. с экрана
9. 5. Фетискин Н.П. Психология гендерных различий [Электронный ресурс]: Учебное пособие — Электрон. дан. — М.: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 256 с.-Режим доступа:
<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=494548>— Загл. с экрана

- 10.6. Часкалсон М. Живи осознанно, работай продуктивно [Электронный ресурс]: 8-недельный курс по управлению стрессом / Пер. с англ.— Электрон. дан. — М.: Альпина Паблишер, 2014. - 194 с.-Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=519092>— Загл. с экрана
в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы
- 11.1. Международный журнал «Проблемы теории и практики управления»
// www.ptpu.ru
- 12.2. Сайт журнала «Управление персоналом» // www.top-personal.ru
- 13.3. Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент» //
14. www.ecsoman.edu.ru
- 15.4. Зеленков М.Ю. Конфликтология: Учебник. - М.: Издательско-торговая корпорация
- 16.«Дашков и К», 2013. - 324 с. -
<http://ww.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394019180.html>

Наталья Евгеньевна **Серебровская**

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОНФЛИКТ-МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского».
603950, Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23.

Подписано в печать . Формат 60*84 1/16.
Бумага офсетная. Печать офсетная. Гарнитура Таймс.
Усл. печ. л. 6. Уч.-изд. л. .
Заказ . Тираж 300 экз.

Отпечатано в типографии Нижегородского госуниверситета
им. Н.И. Лобачевского
60300, г. Нижний Новгород, ул. Большая Покровская, 37
Лицензия ПД № 18-0099 от 14.05.01.