

Министерство образования и науки Российской Федерации
Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
Филиал ФГБОУ ВПО «Владивостокский государственный университет
экономики и сервиса» в г. Артем

О.В. БУБНОВСКАЯ

ПСИХОЛОГИЯ КОНФЛИКТА
(психологические аспекты управления конфликтом)

Основная образовательная программа

Рабочая тетрадь

Владивосток
Издательство ВГУЭС
2013

ББК 88.53

Рабочая тетрадь «Психология конфликта (психологические аспекты управления конфликтом)» составлена в соответствии с требованиями ООП для студентов непсихологических направлений подготовки бакалавриата на базе ФГОС ВПО.

ББК 88.53

Составитель: О.В. Бубновская, канд. психол. наук, проф. РАЕ, доцент кафедры психологии и социальных технологий филиала ФГБОУ ВПО «ВГУЭС» в г. Артеме

Рекомендована к изданию учебно-методической комиссией филиала ВГУЭС в г. Артеме

© Издательство Владивостокский
государственный университет
экономики и сервиса, 2013

© Бубновская О.В., 2013

*Конфликт – источник развития.
 Конфликт – сигнал к изменению.
 Конфликт – возможность сближения.*

Цель обучения: приобретение теоретических и практических навыков управления конфликтом.

Задачи:

- ознакомление с понятием конфликта, его функциями и последствиями, структурой и динамикой конфликта;
- выработка практических навыков применения техник работы конфликтом (картограмма конфликта, стратегии поведения в конфликте и др.);
- диагностика индивидуальной склонности к конфликтному поведению;
- обсуждение идеальной модели управления конфликтом. Конфликтологическая компетентность.

Сегодня конфликты – повседневная реальность. Умение управлять конфликтами, адекватно вести себя в конфликтных ситуациях является одним из важнейших требований к профессионализму управленческих кадров.

Конфликт – состояние отношений между оппонентами, характеризующееся противоборством и *противоречиями* в сфере значимых интересов, целей, ценностей и сопровождающееся острыми негативными эмоциями. Далеко не всякое противоречие приведет к конфликтам, а только то, **которое воспринимается как угроза для личности или группы.**

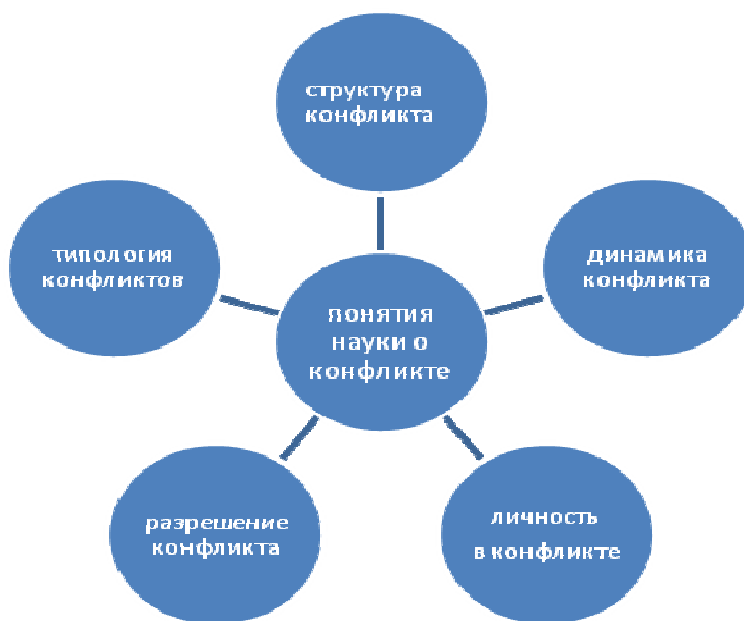


Рис. 1. Диаграмма «Понятийные блоки науки о конфликте»

Таблица 1

Функции конфликтов

Названия функций	Характеристика
1	2
Разрушительная	Проявляется в негативных последствиях конфликта: нарушениях закона, психологических травмах, патогенных последствиях, столкновениях, негативном климате в коллективе, текучести кадров

Окончание табл. 1

1	2
Созидательная	Состоит в преодолении кризиса, трудностей, утверждении социально-позитивных форм общения и взаимодействия, отказе от противоправных действий, улучшении психологического климата
Диагностическая	Связана с пониманием причин возникновения противоборства, истинных мотивов и целей конфликтного поведения оппонентов, психологических методов ведения противоборства как характеристик личности оппонентов
Информационная или познавательная	Конфликт как источник полезных сведений, поскольку в нем в обостренной и концентрированной форме проступают многие явления и свойства, ускользающие от наблюдения при спокойном ходе событий

Таблица 2

Воздействие конфликтов

Позитивное воздействие конфликта:	Негативное воздействие конфликта:
<ul style="list-style-type: none"> • Ускоряет процесс самосознания, • Утверждается набор ценностей, • Осознание общности, • Объединение единомышленников, • Способствует разрядке и отодвигает на второй план другие конфликты, • Способствует расстановке приоритетов, • Предохранительный клапан для выхода эмоций, • Сигнализация о недовольстве и предложениях, • Рабочие контакты, • Стимулируется разработка систем работы с конфликтом 	<ul style="list-style-type: none"> • Угроза интересам сторон и социальной системе, • Препятствует быстрому осуществлению перемен, • Потеря поддержки, • Зависимость от публичных заявлений, • Ведет к быстрому действию вместо тщательного и взвешенного ответа, • Подрывается доверие сторон друг к другу, • Разобщенность среди тех, кто нуждается в единстве, • Подрывается процесс формирования союзов и коалиций, • Имеет тенденцию к расширению и углублению, • Меняет приоритеты, ставя под угрозу другие интересы

Упражнение 1. «Противоположности»: конфликт «нападающего» и защищающегося» (прил. 1).

Конструктивное решение конфликта в аспектах личностного поведения зависит от:

- адекватного восприятия конфликта,
- открытого и эффективного общения,
- создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества,
- определения существа конфликта.

Важную роль играют стратегии поведения личности в конфликте.

Тест К. Томаса (прил.6).

1. Структура конфликта и конфликтной ситуации

Структура конфликта – совокупность устойчивых связей конфликта, без которых он не может существовать как динамически взаимосвязанная целостная система и процесс.

Основными элементами конфликтного взаимодействия являются:

- объект конфликта (**Из-за чего?**);

- участники конфликта (**Кто?**);
- социальная среда, условия конфликта (**Фон**);
- субъективное восприятие конфликта и его личностные элементы (**Почему? Ради чего? – мотивы оппонентов, Что чувствуют? О чем думают?**).

База конфликта включает объект конфликта, его предмет (внутренняя причина) и инцидент.

Объект конфликта – всякий конфликт имеет свою причину, возникает по поводу необходимости удовлетворения какой-либо потребности. В качестве объекта конфликта могут выступать материальные, социальные и духовные ценности. **Предметом конфликта** обычно является личная неприязнь, психологическая несовместимость, конкуренция в достижении важной цели. Наличие предмета конфликта заставляет оппонентов искать объективно существующие причины и обосновывать ими свое участие в конфликте.

Субъект – это активная сторона, способная создать конфликтную ситуацию и влиять на ход конфликта в зависимости от своих интересов. Субъекты конфликта, участники конфликта называются **оппонентами**.

Началом конфликта является **инцидент**, то есть действие, направленное на создание конфликта. Между объектом конфликта и инцидентом существует примерно такая же связь, как между **причиной и поводом**.

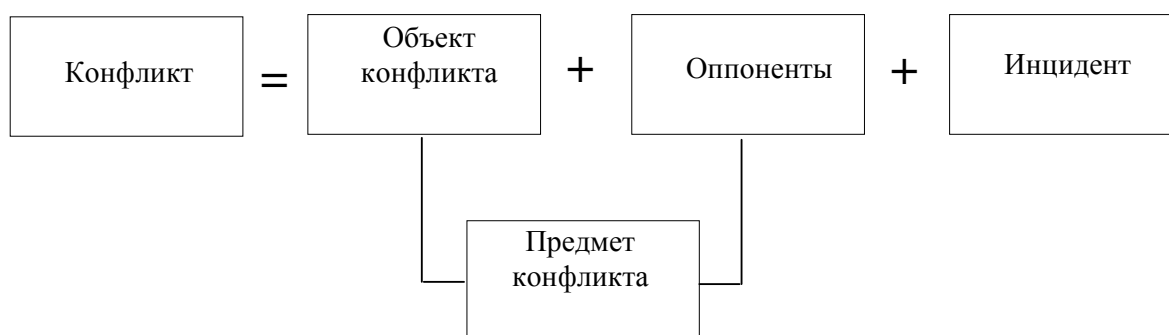


Рис. 2. Диаграмма «Структурная схема конфликта»

Заметим, что устранение одного из компонентов данной системы приводит к ликвидации конфликта как такового. Например, устранен предмет - не будет найден и объект, нет инцидента - конфликт, что называется, будет тлеть.

Конфликтная ситуация может создаваться оппонентами ради достижения определенных целей, а инцидент может возникнуть и без специальной целенаправленной работы, в силу психологической несовместимости.



Рис. 3. Содержание предмета конфликта

Каждый конфликт помимо структурных характеристик обладает еще:

- 1) пространственными,
- 2) временными и
- 3) функциональными характеристиками.

Так, например, наиболее часто конфликты возникают в начале года, особенно в феврале (январь – февраль – март), меньше всего конфликтов в мае, июле, декабре, довольно много их в сентябре и октябре.

При работе с конфликтом необходимо учитывать среду конфликта (личностную, физическую, общественно-психологическую и социальную) и конфликтное поведение его участников. Люди по-разному чувствительны к противоречиям и конфликтам, затрагивающим их.

Домашнее задание. Используя бланки оценивания, проанализируйте свою конфликтную ситуацию и ее разрешение (прил. 7).

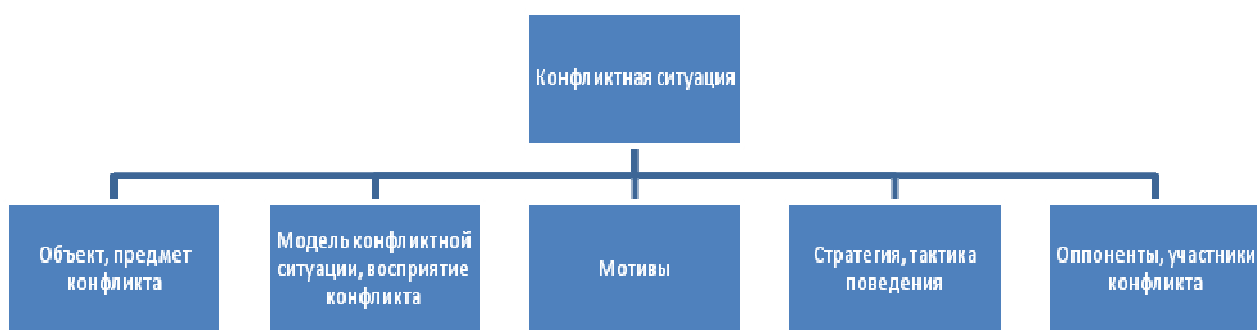


Рис. 4. Диаграмма «Компоненты конфликтной ситуации»

Каждая конфликтная ситуация имеет объективное содержание и субъективное значение.

Упражнение 2. «Картография конфликта». Выделить структурные элементы конфликта и конфликтной ситуации на конкретном примере (работа по карточкам с ситуацией) (прил. 3).

1. Динамика и последствия конфликта

Динамика конфликта может быть представлена следующими элементами:

1. Возникновение объективной конфликтной ситуации.
2. Осознание ситуации как конфликтной хотя бы одним из ее участников.
3. Конфликтное поведение или взаимодействие.
4. Исход, разрешение конфликта.

Таблица 3

Обобщенные периоды конфликта

Периоды конфликта	Проявления	Характерные тактики
1	2	3
Инкубационный	Будущие оппоненты начинают осознавать, что имеет место противоречие, которое может стать для них угрожающим	Уход от конфликта, переговоры («торг»)

Окончание табл. 3

1	2	3
Открытое противоборство	Усиление собственных возможностей и принуждение оппонента совершать ошибки, снижая его шансы на успех	Демонстрация усиления собственных ресурсов; выжидание, удержание предыдущего состояния; риск; принуждение
Пост- конфликтный	Влияние на проявления оказывает справедливость и объективность разрешения конфликта	Чувство обиды, чувство вины, организация сотрудничества в каком-нибудь значимом деле

Динамика конфликта включает три стадии, каждая из которых состоит из нескольких фаз.

Первая стадия – развитие доконфликтной ситуации включает четыре фазы: возникновение проблемной ситуации социального взаимодействия; её осознание субъектами конфликта; попытки разрешить её конструктивными, неагрессивными способами; возникновение предконфликтной ситуации (начало противодействия или появление негативных эмоций у оппонентов по отношению друг к другу).

Вторая стадия – развитие собственно конфликта, также включает четыре фазы: инцидент – переход предконфликтной ситуации в открытый конфликт; конфликтное взаимодействие; попытки завершить конфликт; завершение конфликта.

Третья стадия – развитие послеконфликтной ситуации включает две фазы: частичная нормализация взаимодействия участников после его разрешения; полная нормализация взаимодействия участников конфликта.

I стадия. Потенциальный конфликт. Фазы:

1. Нарастание неудовлетворенных потребностей, интересов у оппонентов.
2. Нереализованность ожиданий, установок, целей.
3. Возникновение и нарастание эмоционального напряжения.
4. Изменение отношения к проблеме ситуации, вызвавшей конфликтную активность.
5. Растущее взаимное недоверие.
6. Увеличение количества проблемных на почве прежних обид.
7. Усугубление первичной проблемной ситуации.
8. Ужесточение позиций конфликтующих сторон.
9. Аккумуляция астенических эмоций.
10. Игнорирование одной из сторон предложения об устранении причин конфликта.
11. Накопление взаимных претензий.
12. Осознание, определение участниками ситуации как конфликтной.

II стадия. Актуальный конфликт. Фазы:

1. Начало конфликта – некоторые иницирующие события побуждают участников к действиям.
2. Эскалация – использование соперничающих тактик для воздействия на оппонента.
3. Конфронтация – ориентация на достижение индивидуальной, а не общей цели.
4. Реконструкция – изменение отношения оппонентов к существующему положению дел.
5. Тенденция к равновесию – осознание невозможности продолжения конфликта силовыми методами.
6. Баланс сил – участники договариваются о способе разрешения конфликта.
7. Интеграция – участники стремятся к некоторому соглашению, приемлемому для обеих сторон.
8. Разрешение – направление энергии конфликта в плоскость мирных действий.
9. Согласование – определение конфликта в терминах той проблемы, которую надо урегулировать.

10. Компенсация – уточнение компенсирующих аспектов реализуемой стратегии.

11. Оценивание – осмысление полученного результата и способов его достижения.

III стадия. Развивающий конфликт. Фазы:

1. Рефлексия – осознание ресурсов собственного позитивного личностного развития.

2. Ремиссия – улучшение отношений, «прорыв» в установлении доверия и взаимопонимания с экс-оппонентом.

3. Закрепление – включение в личностный опыт новых способов видения и разрешения противоречия.

4. Децентрация – ретроспективный анализ разрешения конфликтной ситуации с позиции экс-оппонента

5. Актуализация – выражение оппоненту своих чувств относительно происшедшего, в том числе извинений.

6. Прогнозирование – извлечение «урока» на будущее, отработка мер профилактики деструктивных конфликтов.

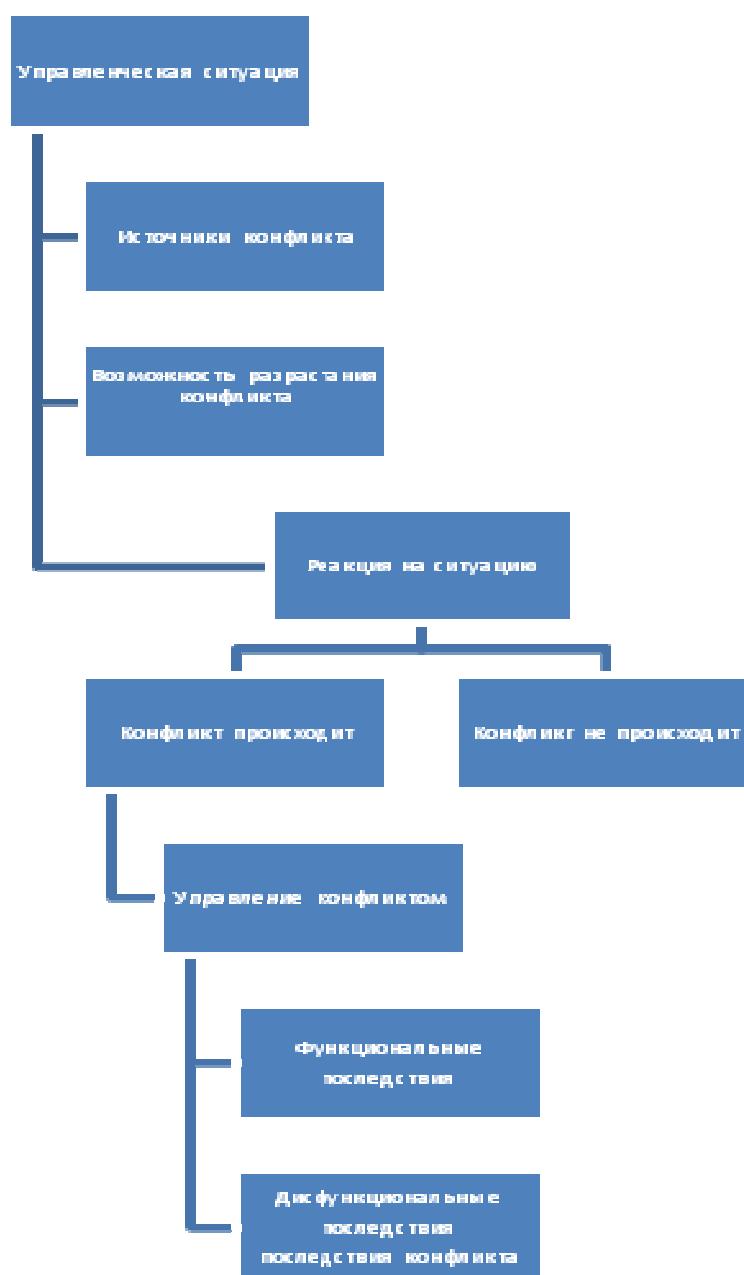


Рис. 5. Диаграмма «Модель конфликта как процесса»

Таблица 5

Последствия конфликтов

Функциональные последствия конфликта (ведет к повышению эффективности организации)	Дисфункциональные последствия (ведет к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон (всеобщая причастность). 2. Устранение или сведение к минимуму трудностей в осуществлении решений (враждебности, несправедливости, вынужденности поступать против воли). 3. Традиция сотрудничества в противовес антагонизму. 4. Уменьшение возможностей группового мышления и синдрома покорности. 5. Улучшение качества процесса принятия решений. 6. Лучшее понимание ситуации вследствие дополнительных идей и «диагноза» ситуации. 7. Разработка добавочных альтернатив и критериев их оценки вследствие отделения симптомов от причин. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности. 2. Меньшая степень сотрудничества в будущем. 3. Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации. 4. Представление о другой стороне как о «враге»; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных. 5. Сворачивание общения и взаимодействия между конфликтующими сторонами. 6. Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами. 7. Смещение акцента: придание большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Упражнение 3. Проанализировать динамику и последствия конфликта на конкретном примере (прил. 2).

3. Классификации конфликтов

Главная цель любой классификации – помочь объяснить конфликт и найти адекватные способы его разрешения или предупреждения. Все типы конфликтов находятся во взаимодействии и влияют друг на друга.

1. По степени вовлеченности в них людей:

- внутриличностные;
- межличностные;
- между личностью и группой;
- межгрупповые;

2. По сферам жизнедеятельности людей:

- деловые;
- бытовые;
- семейные;
- имущественные и др.

3. По характеру объектов, по поводу которых возникают конфликты:

- ресурсные;
- статусно-ролевые;
- социокультурные;
- идеологические;

4. По своему эффекту и функциональным последствиям:

- конструктивные (функциональные);
- деструктивные (дисфункциональные).

5. По направленности воздействия и распределения полномочий:

- конфликты «по вертикали» (начальник-подчиненный);
- конфликт «по горизонтали» (между коллегами);
- смешанные.

Таблица 6

Конфликты в организациях.

Тип конфликта	Понятие	Конфликтообразующие факторы
Межличностные конфликты (симпатия – антипатия)	ситуации противоречий, разногласий, столкновений между людьми. Конфликт может начаться в связи каким-нибудь одним конкретным поводом, но затем постепенно разрастается и захватить самые различные стороны отношений между людьми. При этом в межличностных конфликтах часто эмоциональная сторона затмевает содержательную	Трудовой процесс и производственная ситуация; личностное своеобразие членов коллектива; отношение личности к ситуации; психологические особенности межличностных отношений
Межгрупповые конфликты (пример – разные отделы)	конфликты внутри формальных групп коллектива, внутри неформальных групп, а также между формальными и неформальными группами. Если организацию раздрают противоречия, то вступающие в борьбу группировки могут быть втянуты в борьбу насильно. Это сказывается на результатах трудовой деятельности, на отношениях членов организаций и на здоровье людей	Несовместимые цели, неизбежность, универсальность враждебности относительно другой группы; функция враждебности – поддержание сплоченности и стабильности группы; неосознанный и глубокий характер привязанности к своим и враждебности к др.
Внутригрупповые конфликты. «Индивид – группа»	отражение деятельности, взаимодействия в группе. Обусловлен особенностями не только ситуации, но и отношений и оказывает влияние на многие стороны жизни коллектива и его членов. В него всегда в той или иной мере втянут руководитель.	Несовместимость индивидуально – прагматических намерений, характеризующая поверхностный слой эмоциональных непосредственных отношений в группе, и противоречивость сложной системы предметно-деятельностных взаимосвязей, характеризующая глубинные слои активности в группе

4. Управление конфликтом

Сложность и многовариантность развития конфликта предполагают *неоднозначность в способах, методах и формах его завершения*: 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. Для разрешения конфликта необходимо изменение самих оппонентов (или хотя бы одного из них), их позиций, которые они отстаивали в конфликте. Часто разрешение конфликта основывается на изменении отношения оппонентов к его объекту или друг к другу.

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

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:

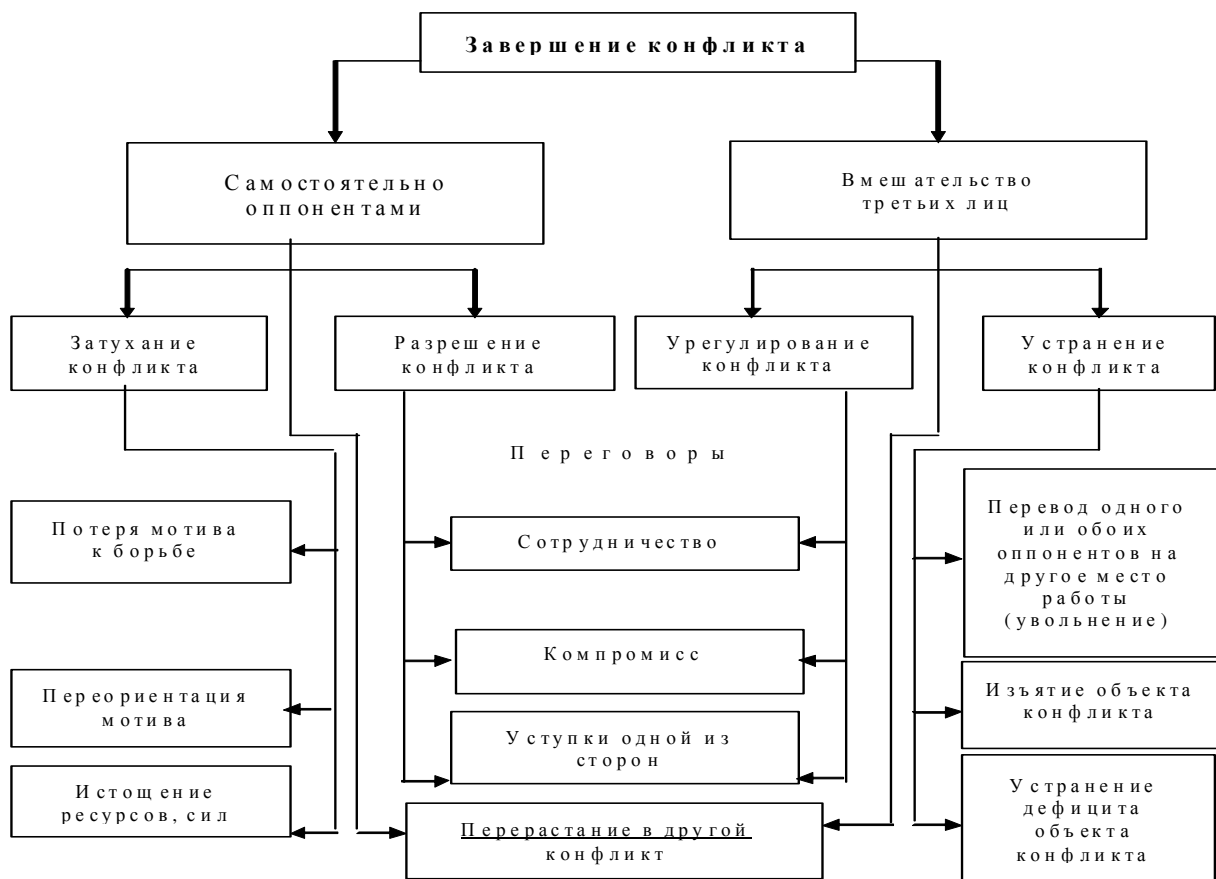
- истощения ресурсов обеих сторон, необходимых для борьбы;
- потери мотива к борьбе, снижения важности объекта конфликта;
- переориентации мотивации оппонентов (возникновение новых проблем, более значимых, чем борьба в конфликте).

Устранение конфликта – такое воздействие на него, в результате которого ликвидируются основные структурные элементы конфликта. Несмотря на «неконструктивность» устранения, существуют ситуации, которые требуют быстрых и решительных воздействий на конфликт (угроза насилия людей, дефицит времени или материальных возможностей).

Устранение конфликта возможно с помощью следующих способов:

- изъятие из конфликта одного из оппонентов (перевод в другой отдел, филиал; увольнение с работы);
- исключение взаимодействия оппонентов на длительное время (отправка в командировку одного или обоих и т.п.);
- устранение объекта конфликта (мать забирает у ссорящихся детей игрушку, из-за которой возник конфликт);
- устранение дефицита объекта конфликта.

Перерастание в другой конфликт происходит, когда в отношениях сторон возникает новое, более значимое противоречие и происходит смена объекта конфликта. Чаще всего завершение конфликта принимает формы агрессии, ухода или оптимального решения.



Основные формы завершения конфликта

Игра (прил. 4).

Переменные в организации, доступные изменениям:

- **Цели** (оценка и изменение целей в соответствии с изменениями внешней среды и самой организации),
- **Структура** (изменение в системе распределения полномочий и ответственности, в координационных и интеграционных механизмах, делении на отделы, управленческой иерархии, комитетах и степени централизации),
- **Технология и задачи** (изменение процесса и графика выполнения задач, внедрение нового оборудования или методов, изменение нормативов или самого характера работы),
- **Люди** (модификация возможностей, установок или поведения персонала).

Таблица 7

Методы управления конфликтной ситуацией

Структурные методы разрешения конфликта	Межличностные стили разрешения конфликта
<ul style="list-style-type: none"> • Разъяснение требований к работе (какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения); • Использование координационных и интеграционных механизмов (цепь команд и принцип единоначалия); • Установление общеорганизационных комплексных целей (усилие всех участников на достижение общей цели, слаженность, высшие принципы (ценности) организации); • Использование системы вознаграждений (благодарность, премия, признание, повышение по службе и т.п.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Уклонение (уход от конфликта); • Сглаживание (сдерживание признаков конфликта, как будто нет необходимости раздражаться); • Принуждение (попытка заставить принять свою точку зрения любой ценой); • Компромисс (принятие точки зрения другой стороны, уступка); • Решение проблемы (признание различия во мнениях и поиск приемлемого для всех решения).
<p>Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает понять, как следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства. В сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия решения, появление конфликтующих мнений надо поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы.</p>	

В ситуации конфликта его участники оказываются перед выбором: либо ориентироваться на односторонние действия (в этом случае каждая из сторон строит свое поведение независимо друг от друга), либо – на совместные действия с оппонентом (т.е. выразить намерение разрешить конфликт путем прямых переговоров или при содействии третьей стороны).

Конструктивные переговоры – процесс коммуникации равноправных и независимых партнеров, информирующих друг друга о своих основных интересах и возможностях с целью достижения взаимного согласия. Результатом переговоров являются план решения проблемы, выяснение доли участия партнеров в ее решении и взаимные обещания конкретных действий.

Таблица 8

Конструктивные и неконструктивные средства при переговорах

Фазы	Конструктивные средства	Неконструктивные средства
<i>Первая стадия – подготовка переговоров</i>		
1. Осознание противоречия между сторонами и необходимости переговоров	Осознание своих интересов	Осознание своей позиции
2. Осознание цели переговоров	Цель – достигнуть соглашения	Цель – выиграть, победить
3. Разведка целей, интересов,	Открытость для другой стороны, гласность	Закрытость, секретность
4. Ориентация в интересах, позициях другой стороны	Оценка возможностей другой стороны и значимости ее интересов	Дезориентация другой стороны в своих возможностях. Жесткость требований
5. Разработка пакета предложений	Пакет предложений с учетом своих интересов и интересов другой стороны	Пакет требований с учетом только своих интересов. Эгоцентризм позиции.
6. Формирование установки на переговоры	Установка на сотрудничество	Установка на соперничество, конкуренцию, подавление
<i>Вторая стадия – проведение переговоров</i>		
1. Установление контакта	Проявление дружелюбия, открытости. Вербализация состояния	Проявление враждебности, закрытости, напряженности
2. Организация пространства переговоров	Круглый стол, деловая дистанция между партнерами	Прямоугольный стол, большая дистанция между партнерами
3. Ориентация в проблеме переговоров	Вопросы на понимание интересов. Вербализация ответов. Анализ интересов	Дезинформация. Дезориентация, скрытность, эгоизм
4. Поиск путей для совместного решения	Аргументация. Оценка значимости интересов. Нахождение общих интересов и их согласование. Разработка вариантов решения. Нахождение взаимовыгодного варианта решения. Опора на объективные, законные и справедливые решения	Манипуляция чувствами, интересами и позициями партнера по переговорам. Шантаж, угрозы, давление, внушение, требование уступок, платы за односторонние потери. Предложение единственного варианта решения. Произвол, опора на несправедливые и незаконные критерии. Затягивание переговоров, посулы, обещания
5. Принятие решения, подведение итогов	Точность формулировок. Доверие к людям, выводам, итогам. Дружелюбие. Удовлетворенность результатом переговоров	Неточность формулировок, расплывчатость. Недоверие к людям, выводам, итогам. Враждебность. Неудовлетворенность результатом переговоров

Также управлять конфликтом можно посредством профилактики и предотвращения, факторами которого являются: оптимальная мотивация, престиж, положительные традиции, авторитет руководителя (третейский судья), кадровая политика, психологический климат.

Упражнение 4. Генерирование конфликтных ситуаций на основе проблемы

Попробуйте составить ситуации по предлагаемым проблемам и предложите возможные пути решения конфликта:

- **игнорирование** начальником **традиций** и норм поведения, уже сложившихся в коллективе;
- **выбор приближенных и избранных**, которым начальник всячески начинает покровительствовать;
- **ироническое отношение** к мнению коллектива;
- **принятие управленческих решений под давлением;**
- **слабое контролирование** управленческих ситуаций там, где это необходимо;
- отсутствие интереса к **проблемам подчиненных;**
- **ощущение** постоянной **нехватки времени**, так как начальник сам вникает во все управленческие проблемы;
- осуществление несвоевременного контроля за процессом **исполнения управленческих решений;**
- начальник **не выносит критики в свой адрес;**
- **перестает выдерживать нервные нагрузки:** стрессовые ситуации выбивают его из колеи;
- может принимать решения, **не чувствуя характера работы и взаимоотношений;**
- **нерешительность, искаженное видение** системы управленческих взаимодействий;
- **принятие управленческих решений на основе информации доверенных лиц, а не коллектива.**

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Упражнение «Противоположности»: Конфликт «нападающего» и «защищающегося»

Цель: упражнение используется для введения в понятие «противоположности». Оно помогает осознать конфликтные стороны личности и получить опыт активной борьбы с кем-либо (в парах).

Время: 10–15 мин.

Процедура. Сядьте лицом к лицу с партнером и решите, кто из вас будет играть роль «нападающего», а кто – «защищающегося». Затем ведите диалог. Твердо стойте на своей позиции, старайтесь не сдаваться.

Если вы «нападающий», говорите своему партнеру, как он должен себя вести и что он должен делать. Ругайте и критикуйте с позиции явного превосходства и уверенности в себе.

Если вы «защищающийся», постоянно извиняйтесь и оправдывайтесь. Говорите своему партнеру, как вы стараетесь, как хотите угодить и как что-то мешает Вам выполнить его требования. Через 5 минут завершите эту часть опыта.

Поменяйтесь ролями. Постарайтесь полностью испытать власть, авторитет «нападающего» или манипулирующую пассивность «защищающегося». Через 5 минут остановитесь. Поделитесь своими переживаниями.

Сравните сыгранные вами роли с вашим способом действий в реальной жизни. Анализ Ваших впечатлений может дать информацию об отдельных сторонах вашей личности.

Приложение 2**Упражнение на оценку динамики и последствий конфликта**

Цель: отработка навыков анализа конфликтной ситуации и работы с ним.

Время: 15 мин.

Процедура. Оцените конфликт из практики по параметрам динамики, проявлений, характерных тактик и последствий конфликта.

Периоды, проявления конфликта	Характерные тактики	Последствия конфликта
Инкубационный		
Открытое противоборство		
Постконфликтный		

Картография конфликта

Начертите карту конфликта для четкого системного отображения его элементов:

Этапы картографии:

1. **В чем проблема?** – выразите проблему одной общей фразой (пример, «распределение нагрузки», «общение» и т.п.

2. **Кто вовлечен?** – определите главных участников конфликта.

3. **Каковы их общие потребности?** – в чем их потребности? в чем опасения?

Для карты лучше использовать большой лист бумаги и пользоваться различными цветами.

Найдите с помощью карты конфликта реальные перспективы его разрешения (запишите свои варианты под картой):

- Ищите новую информацию и новое понимание,
- Ищите общую точку опоры (общие потребности и интересы),
- Ищите общую точку зрения и поддерживайте ее,
- Совмещайте различные ценности и перспективы,
- Ищите скрытые устремления,
- Ищите наиболее трудные участки, требующие неотложного внимания,
- Ищите наметки,
- Ищите и стимулируйте предпосылки выигрыша для всех.
- Ищите основу для взаимного выигрыша всех сторон,
- Предлагайте решения, включающие элементы выигрыша для всех.

Игра по управлению конфликтом

Цель: продемонстрировать на практике совместные усилия по разрешению трудовых конфликтов, ведению дискуссий, переговоров.

Время: 10–15 минут.

Процедура.

Участникам игры необходимо ознакомиться со сценарием и прояснить все неясные моменты. В зависимости от численности выделяются группы участников.

Каждая группа получает конкретную роль и обсуждает аргументы в рамках своей роли. При этом участники вольны в своей интерпретации ролей.

Происходит общее обсуждение сценария между участниками игры. Разыгрывается конкретная ситуация.

Анализ: как, по-вашему, повели бы себя друг с другом участники конфликта в реальной жизни. К чему, исходя из коллективного опыта, чаще бывают склонны люди в данных ролях: к сотрудничеству или конкуренции.

Каковы преимущества сотрудничества между ними? Каковы недостатки?

Решился ли конфликт? Кто от этого решения больше выиграл? Были ли альтернативы? Является ли рассмотренная проблема частью более общей проблемы и если да, то какой?

Какая тактика переговоров наиболее эффективна в данной ситуации и почему?

Деловые конфликтные ситуации для самостоятельного решения и приобретения опыта

Ситуация «В новом коллективе»

Начальником цеха № 1 был назначен Л., проявивший себя знающим руководителем в должности мастера. Прежде он умело строил отношения с коллективом на своем участке. Став начальником цеха, Л. продолжал руководствоваться теми же требованиями, что и прежде. Однако если в должности мастера он мог опереться на небольшой, но сплоченный коллектив, то в цехе, с гораздо большим количеством людей, уровень сплоченности был намного ниже. Начались конфликты, так как Л. одинаково доверял и ответственному, и бесшабашному человеку. Нашлись и «помощники», которые под видом «добрых советов» старались оказать на Л. нажим, добиваясь от него льгот и поблажек.

Предложите возможные решения данной ситуации.

Ситуация «Соблюдение дистанции»

Ценным свойством руководителя является не только чувство ответственности, но и умение правильно распределять обязанности среди подчиненных.

Начальником отдела назначили В., много лет проработавшую рядовой сотрудницей. Администрация и сами члены отдела готовы были на первых порах ей помочь. Однако оказалось, что В. сама выбрала свою позицию: перестала не только контактировать с подчиненными по личным вопросам, но и доверять тем, с кем дружила и кого знала на протяжении долгих лет; брала на себя чуть ли не всю работу отдела, не доверяя подчиненным даже переписку. Это создало для нее дополнительные трудности. Старательно соблюдала дистанцию в отношениях: ни с кем не советовалась. В результате в отделе возник конфликт.

Предложите возможные варианты выхода из конфликта.

Ситуация «Сотрудники»

Два сотрудника не хотят работать в одном отделе. Постоянно скандалят, не воспринимают друг друга. Произошел следующий диалог:

- Вы опять не сделали срочную работу. Мне приходится ее делать за вас.
- Вы мне не начальник. Я сам знаю, что мне делать.

Предложите оптимальное решение ситуации.

Ситуация «Повышение зарплаты»

Молодой сотрудник пришел к начальнику требовать повышения заработной платы: «За прошлый месяц я выполнил практически всю работу, а зарплата у меня такая же, как у остальных сотрудников. Я считаю, что надо оплачивать вложенный труд и прошу повысить мне зарплату».

Начальник: «У вас еще нет опыта, и со сложной работой вы не справитесь».

Предложите возможные пути решения проблемы.

Ситуация «Вспышка грубости»

Директор фирмы Т. во время осмотра новых помещений, находившихся в ведении экономиста С., увидел в новом отделе кучу мусора, оставшуюся после ремонта. Т. указал на это С. и заметил, что такое грязное помещение не может считаться подготовленным к эксплуатации. Замечание было сделано спокойно и предельно кратко – буквально в двух словах. Со стороны экономиста, однако, последовала вспышка грубости: «Я не обязан и не буду ничего убирать, а рабочей силы у меня нет. Так что, кому не нравится, пусть убирает сам». Директор попросил С. через час зайти к нему в кабинет.

Предложите свой вариант разговора директора и С.

Ситуация «Молодая семья»

Молодой специалист А. обратился к руководителю по месту работы с просьбой выделить автомашину для перевозки жены из роддома к матери в деревню. Переезд был вызван тем, что жена после родов чувствовала себя неважно, и ей было трудно одной ухаживать за ребенком. Кроме того, молодая семья имела тяжелые жилищные условия. Через секретаря директора А. отказали в просьбе. Посоветовали нанять такси (не интересуясь при этом его финансовыми возможностями) или обратиться за помощью по месту работы жены. А. снова добивался приема и объяснил свое положение руководителю предприятия. Ответ был тот же – дать машину он не может. Ребенка рекомендует перевезти не в деревню, а домой. Когда отец ребенка заявил, что сейчас зима, а комната, которую он снимает с женой, холодная, и ребенок может заболеть, ему ответили: «Ничего с ним не будет... Другие живут и не в таких условиях...» Никто из представителей администрации не знал, в каких условиях живет молодая семья, комнату тоже никто не видел. А. порекомендовали обратиться в общественные организации для оказания материальной помощи, на что он в резкой форме бросил обвинение в бездушном отношении к нему. Ушел не только разочарованным, но и обиженным.

Ваше видение решения конфликта.*Ситуация «Рацпредложение»*

Научный сотрудник И. поссорился с директором. Многое при этом было непонятно: прежде И. всегда был дисциплинированным, никогда ни с кем не ссорился. А тут вдруг стал агрессивным, накричал на директора, заявив при этом, что «никогда не сможет его уважать».

Казалось бы, на лицо конфликт сотрудника с директором. Но незадолго до этого директор стремился убедить сотрудника, будто его рацпредложение «нецелесообразно и никому не нужно». Сотрудник рацпредложение забрал, а директор использовал его идею и подал как свою. Предложение было принято и внедрено. И. об этом никому не рассказал, но некоторые сотрудники, присутствовавшие при разговоре, знали суть конфликта и не делали из этого тайны. Более того, они поддержали И. и выразили явное недоверие к действиям директора. В порыве гнева И. сказал, что ему не столько жаль рацпредложения, сколько директора, который смог пойти на обман.

Изложите ваше видение проблемы и возможные пути ее решения.*Ситуация «Обида»*

Молодая работница М. пожаловалась, что ее обижает сотрудница Т., и попросила перевести ее в другой отдел. При этом оказалось, что рабочие места М. и Т. находятся рядом и что Т. действительно часто делает М. замечания, многие из которых несправедливы. При этом Т. объяснила, что М. годится ей во внучки, а потому все ее замечания должна принимать с благодарностью. Мастеру показалось, что М. своей подвижностью и непоседливостью раздражает пожилую Т.

«В этой ситуации я...» (дополните фразу).*Ситуация «Замечания в форме приказа»*

Начальник конструкторского отдела Н. рассчитал данные нового проекта. Их он должен был согласовать с главным инженером П. Рассмотрев материалы, П. сделал ряд замечаний, с которыми Н. принципиально не согласился и стал доказывать свою правоту. П. попытался навязать свое мнение и даже преподнести его в форме приказа. Тогда начальник отдела достаточно резко заявил, что поправки П. не будут учтены в работе, так как он некомпетентен в этой проблеме.

«Я считаю, что...» (окончите фразу).

Ситуация «Несправедливое обвинение»

Сменного мастера Я. несправедливо обвинили в том, что будто из-за ее небрежности была выработана ткань пониженного сорта (дефект – полосатость): к этому привело перепутывание партий пряжи. Я. пыталась доказать свою невиновность. Однако в проверке участвовали недостаточно компетентные люди, и обвинение осталось в силе. Я. объявили выговор, не приняв во внимание того, что она проработала на предприятии много лет, хорошо знала производство и справлялась со своими обязанностями, пользовалась уважением в коллективе.

Все это отразилось на настроении Я. и на ее отношении к делу. На работу она часто приходила расстроенной, со сменщиком говорила только официальным тоном, в разговорах с рабочими допускала резкость. Ничего подобного прежде она себе не позволяла.

«Выход из создавшейся ситуации в следующем...» (дополните фразу).

Ситуация «Противоположность характеров»

Сотрудница Р. постоянно ссорилась с Г. – коллегой по работе. Обе пользовались уважением в коллективе, но по характеру были противоположны друг другу. Р. постоянно смеялась, шутила, много говорила, причем любила рассказывать о себе, так что все были в курсе ее личных дел. Она говорила, что любит всех коллег, кроме Г., потому что Г. – скрытная и, наверное, хитрая: все молчит, а сама себе на уме. Р. постоянно поддразнивала Г., высмеивала ее. Г., обычно терпеливая, всегда спокойная и сдержанная, никогда ни с кем не откровенничала. Действительно, о ее личной жизни никто ничего не знал. Однако к коллегам была всегда внимательна, проявляя заинтересованность и доброжелательность. Когда необходимо, давала дельные советы. Если Р. продолжала задевать ее, Г. обычно отшучивалась: «И откуда только берутся такие несерьезные?» Это давало Р. новый заряд отрицательной энергии, и она продолжала нападки с удвоенной силой.

«По моему мнению, конфликт заключается в...» (окончите фразу).

Ситуация «Сферы, влияния»

Приблизительно половина фирмы поддерживает сотрудницу С., а другая половина – коллегу К. Хотя причин для конфликта этих групп нет, они все-таки возникают, поскольку С. и К. постоянно борются за "сферы влияния", стараясь привлечь на свою сторону большинство.

«Я, как руководитель фирмы...» (продолжите фразу).

Приложение 6

Опросник К. Томаса

Тест К. Томаса используется для определения личностной предрасположенности к конфликтному поведению. Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К. Томас считает применимой двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими измерениями в которой являются факторы, связанные с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защиту собственных интересов. Соответственно этим двум основным измерениям К. Томас выделяет следующие способы регулирования конфликтов:

1) **соперничество (конкуренция)** как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому – «акула»;

2) **приспособление**, означающее противоположность сотрудничеству; принесение в жертву собственных интересов ради другого – «медвежонок»;

3) **компромисс** – «лиса»;

4) **избегание**, игнорирование – для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей – «черепашка»;

5) **сотрудничество (кооперация)**, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон – «сова».

Только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше.

В своем опроснике по выявлению типичных форм поведения К. Томас описывает каждый из пяти перечисленных возможных вариантов 12 суждениями о поведении индивида в конфликтной ситуации.

В различных сочетаниях они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых респонденту предлагается выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения.

1	А	Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
	Б	Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
2	А	Я стараюсь найти компромиссное решение.
	Б	Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого человека и моих собственных.
3	А	Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
	Б	Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
4	А	Я стараюсь найти компромиссное решение.
	Б	Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
5	А	Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.
	Б	Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6	А.	Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.
	Б.	Я стараюсь добиться своего.

7	А.	Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
	Б.	Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться своего.
8	А.	Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
	Б.	Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы
9	А.	Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
	Б.	Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10	А.	Я твердо стремлюсь достичь своего.
	Б.	Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11	А.	Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
	Б.	Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.
12	А.	Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
	Б.	Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
13	А.	Я предлагаю среднюю позицию.
	Б.	Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.
14	А.	Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
	Б.	Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов
15	А.	Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
	Б.	Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности
16	А.	Я стараюсь не задеть чувств другого.
	Б.	Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17	А.	Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.
	Б.	Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18	А.	Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
	Б.	Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем
19	А.	Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
	Б.	Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
20	А.	Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы

	Б.	Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно
21	А.	Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия
	Б.	Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
22	А.	Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
	Б.	Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы
23	А.	Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.
	Б.	Я отстаиваю свои желания.
24	А.	Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
	Б.	Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
25	А.	Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям
	Б.	Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
26	А.	Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
	Б.	Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
27	А.	Я предлагаю среднюю позицию.
	Б.	Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
28	А.	Зачастую, я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры
	Б.	Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
29	А.	Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
	Б.	Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.
30	А.	Я предлагаю среднюю позицию.
	Б.	Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

Количество баллов по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

Приложение 7

Бланки оценивания конфликта

1. Бланк оценивания содержания конфликтной ситуации

№	Наличие основных параметров ситуации	Описание	Оценка
1.	Конфликтующие стороны		
2.	Цели, мотивы поступков участников конфликта		
3.	Образ конфликтной ситуации		
4.	Причины конфликта		
5.	Наличие повода, спровоцировавшего конфликт		
6.	Развитие событий в ситуации		
7.	Последствия конфликта		
8.	Предпринятые действия, принятые решения		
		Итого:	

2. Бланк оценивания принятых решений по конфликту

№	Критерии оценки решений	Описание	Оценка
1.	Степень разрешения конфликта: <ul style="list-style-type: none"> • Для дела • Для коллектива • Для конфликтующих сторон 		
2.	Выявление причины и ее устранение		
3.	Наличие неправомерных действий		

Тест-ретест

1. Понимание причин возникновения противоборства, истинных мотивов и целей конфликтного поведения оппонентов признают:

- а) созидательной функцией конфликта,
- б) информационной его функцией,
- в) диагностической функцией конфликта.

2. База конфликта включает:

- а) объект и предмет конфликта,
- б) инцидент,
- в) а) и б) – верные.

3. Отсутствие стремления к кооперации и тенденции к достижению собственных целей называется:

- а) компромиссом,
- б) избеганием,
- в) приспособлением.

4. По функциональным последствиям конфликты могут быть:

- а) внутриличностными, межличностными и межгрупповыми,
- б) вертикальными - горизонтальными,
- в) конструктивными - деструктивными.

5. Усиление собственных возможностей и принуждение оппонента совершать ошибки, снижая его шансы на успех, характерно для периода:

- а) открытого противоборства,
- б) инкубационного периода,
- в) постконфликтного периода.

6. Конструктивное решение конфликта в аспектах личностного поведения зависит от:

- а) открытого и эффективного общения, создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества,
- б) определения существа конфликта, адекватного восприятия конфликта,
- в) а и б – верные.

7. Совместная деятельность участников конфликта, направленная на прекращение противоборства и решение проблемы, которая привела к столкновению, называется:

- а) урегулированием конфликта,
- б) разрешением конфликта,
- в) его устранением.

8. Целью конструктивных средств переговоров является:

- а) выиграть и победить,
- б) достигнуть соглашения,
- в) а) и б) – не верные

9. Дайте определение конфликта

10. Перечислите факторы эффективности работы с конфликтом:

Учебное издание

Составитель
Бубновская Олеся Владимировна

ПСИХОЛОГИЯ КОНФЛИКТА
(психологические аспекты управления
конфликтом)

Основная образовательная программа

Рабочая тетрадь

Редактор Л.И. Александрова
Компьютерная верстка М.А. Портновой

Подписано в печать 02.12.2013. Формат 70×100/8.
Бумага писчая. Печать офсетная. Усл. печ. л. 3,2.
Уч.-изд. л. 2,3. Тираж 100 экз. Заказ

Издательство Владивостокский государственный университет
экономики и сервиса
690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41
Отпечатано: множительный участок ВГУЭС
690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41