

Уважаемые студенты!

Задание:

1. Повторите теоретический материал по ранее изученной теме.
2. Ознакомьтесь с порядком проведения практической работы.
3. Выполните приведенную далее практическую работу в письменном виде.
4. Письменный отчет по практической работе в виде фото предоставьте преподавателю на e-mail (irina.osiphuk@mail.ru).

С уважением Осипчук Ирина Николаевна

!!! Если возникнут вопросы обращаться по телефону 0721488209 (вацап)

Практическая работа

Тема: Тестирование на конфликтность и агрессивность

Цель: научить студентов находить выход из различных конфликтных ситуаций.

Теоретический материал

Конфликтные ситуации и пути их разрешения

В руководящей работе трудно избежать крупных и тем более малых служебных конфликтов, которые практически являются неотъемлемой стороной деятельности управленческого персонала.

Источниками конфликтных ситуаций в первичных трудовых коллективах являются: расхождение индивидуальных и общественных интересов, несоответствие способов действия отдельных людей принятым в коллективе нормам (невоспитанность и эгоистические стремления личности, проявляющиеся в нетактичности и грубости к товарищам по работе); резкое расхождение взглядов различных членов коллектива на одни и те же явления действительности, связанные с их трудовой и иной деятельностью (личная неорганизованность, некомпетентность, расхлябанность, неумелое исполнение работы, недисциплинированность работника, недобросовестность); недостатки в организации производства и труда; нечёткое распределение функций и ответственности между работниками.

Конфликтные ситуации в коллективе можно классифицировать в зависимости:

- 1) от направленности воздействия (вертикальные и горизонтальные);
- 2) от способа разрешения (антагонистические и компромиссные);
- 3) от степени выраженности (открытые, скрытые, потенциальные);
- 4) от количества участников (межгрупповые, межличностные, внутриличностные);
- 5) от природы возникновения (национальные, этнические, межнациональные, организационные, эмоциональные).

«Горизонтальные» конфликтные ситуации имеют место между рядовыми членами коллектива, и их было бы неправильно рассматривать только с негативных позиций, как проявление борьбы за лидерство, отстаивание меркантильных интересов или выяснение личных отношений и т.п. Нередко причиной конфликтов в коллективе могут стать желания отдельных его членов выдвигать и отстаивать те или иные передовые методы и формы организации труда, высокие

нравственные нормы и мотивы, желание защитить «слабых», «униженных» и т. п. В этом случае конфликт свидетельствует о наличии в коллективе здоровых сил и позитивных сторонах его развития.

«Вертикальный» конфликт между руководителем и подчинёнными имеет тенденцию втягивать в свою орбиту других членов коллектива, вызывая его размежевание на сторонников и противников инициаторов столкновения. Руководителю часто приходится сталкиваться с такими ситуациями, когда подчинённый предъявляет ему претензии за какие-то не удовлетворяющие его обстоятельства: плохие условия труда, невозможность получить отпуск в удобное время, отсутствие перспектив продвижения и т.д. В такой ситуации у руководителя возникает ответная реакция протеста, так как он не может удовлетворить требования подчинённого по обстоятельствам, не зависящим от него, и считает претензии подчинённого несправедливыми. Нередко руководитель возлагает ответственность на кого-либо из своих подчинённых за плохую работу коллектива, за нездоровую атмосферу, видя в нём источник проблем, что определяет поведение и действие руководителя относительно этого человека, хотя, возможно, даже удаление его из коллектива не изменит ситуацию.

В этом случае следует рассматривать такую ситуацию как сигнал, указывающий на неблагополучие в жизнедеятельности коллектива по

объективным причинам (отсутствие гласности, недостатки в порядке перевода бригад на коллективные формы организации труда и т.д.).

В числе наиболее частых причин, вызывающих конфликтные ситуации, следует назвать:

- противоречивость целей группы и отдельных её членов;
- устарелость организационных структур, их нормативно-правовой базы, частичное или полное отсутствие материальных стимулов труда; недостаточный уровень компетентности и профессионализма;
- нечёткое разграничение прав и обязанностей между подчинёнными;
- неблагоприятные условия организации труда и т. п.

Следует отметить, что в большинстве случаев человек пытается разрешить конфликт «мирным путём». Умение разрешить трудную ситуацию, не доводя её до конфликта, – признак социально-психологической культуры человека. В то же время личные неблагоприятные проявления в сложной ситуации могут резко обострить её, вызвав конфликт.

К таким проявлениям относятся склонность несогласованно настаивать на своём, не считаться с доводами других, категорично и беспечелляционно высказывать суждения, импульсивность, необдуманность слов и поступков, склонность к обвинению партнера, приписывание ему злонамеренных и корыстных мотивов. Каждому руководителю необходимо уметь правильно вести себя в конфликтной ситуации с целью её разрешения. Для этого необходимо анализировать ситуацию, управлять её развитием, прогнозировать последствия, принимать решения, устранять отрицательные её последствия, извлекать из неё положительный эффект.

Различают три стадии конфликтной ситуации: предконфликтная, собственно конфликт, разрешение конфликта.

На первой стадии возникают разногласия по определённому вопросу. Если стороны не могут договориться, то между членами коллектива появляется взаимная неприязнь. На этой стадии большую роль может сыграть педагогически продуманное вмешательство руководителя коллектива для выяснения сути разногласий. Если такая ситуация возникла между руководителем и подчинённым, то здесь

необходимо вмешательство общественных организаций и вышестоящего руководителя.

На второй стадии (собственно конфликт) каждый из участников воспринимает свою конкретную цель как несовместимую с целью «противника». Взаимная неприязнь сторон при этом возрастает и проявляется

открыто. Иногда отношения временно прекращаются (при сохранении минимума деловых связей, а иногда и в ущерб делу). Именно на этой стадии коллектив подвергается опасности раскола, нанесения ущерба престижу и авторитету одной из сторон или коллективу в целом. Такая ситуация требует от руководителя умения направить конфликт в предметное русло, пресекать попытки отдельных лиц необоснованно нападать на других, наконец, под влиянием руководителя, самого коллектива, общественных организаций конфликт так или иначе разрешается. Многие специалисты считают центральным моментом конфликта переговоры. В ходе переговоров уточняется предмет конфликта, выясняются позиции участников, закладываются основы изменения конфликтной ситуации. Успешное проведение переговоров может способствовать быстрому и оптимальному решению конфликта, а неудачи в их проведении осложняют ситуацию и нагнетают напряжённость в отношениях сторон.

настаивать на своём, не считаться с доводами других, категорично и безапелляционно высказывать суждения, импульсивность, необдуманность слов и поступков, склонность к обвинению партнера, приписывание ему злонамеренных и корыстных мотивов. Каждому руководителю необходимо уметь правильно вести себя в конфликтной ситуации с целью её разрешения. Для этого необходимо анализировать ситуацию, управлять её развитием, прогнозировать последствия, принимать решения, устранять отрицательные её последствия, извлекать из неё положительный эффект.

Различают три стадии конфликтной ситуации: предконфликтная, собственно конфликт, разрешение конфликта.

На первой стадии возникают разногласия по определённому вопросу. Если стороны не могут договориться, то между членами коллектива появляется взаимная неприязнь. На этой стадии большую роль может сыграть педагогически продуманное вмешательство руководителя коллектива для выяснения сути разногласий. Если такая ситуация возникла между руководителем и подчинённым, то здесь необходимо вмешательство общественных организаций и вышестоящего руководителя.

На второй стадии (собственно конфликт) каждый из участников воспринимает свою конкретную цель как несовместимую с целью «противника». Взаимная неприязнь сторон при этом возрастает и проявляется открыто. Иногда отношения временно прекращаются (при сохранении минимума деловых связей, а иногда и в ущерб делу). Именно на этой стадии коллектив подвергается опасности раскола, нанесения ущерба престижу и

авторитету одной из сторон или коллективу в целом. Такая ситуация требует от руководителя умения направить конфликт в предметное русло, пресекать попытки отдельных лиц необоснованно нападать на других, наконец, под влиянием руководителя, самого коллектива, общественных организаций конфликт так или иначе разрешается. Многие специалисты считают центральным моментом конфликта переговоры. В ходе переговоров уточняется предмет конфликта, выясняются позиции участников, закладываются основы изменения конфликтной ситуации. Успешное проведение переговоров может способствовать быстрому и оптимальному решению конфликта, а неудачи в их проведении осложняют ситуацию и нагнетают напряжённость в отношениях сторон.

Предлагая провести беседу со своим оппонентом (если сам руководитель является одной из сторон конфликта) или с участниками конфликта (если перед ним стоит задача разрешения конфликта между членами коллектива), руководитель должен предварительно проанализировать создавшуюся ситуацию. Ему необходимо выяснить, кто является участником конфликтной ситуации, чьи интересы и каким образом затронуты в конфликте, кто является инициатором конфликта и какую цель он преследует, какова реакция других членов коллектива на создавшуюся ситуацию. Следует составить психологический портрет участников конфликта, выяснить, что характерно для их поведения в трудовом коллективе (тип личности, темперамент и т.д.).

После анализа ситуации необходимо сформулировать цель беседы. Например, целью беседы может быть уточнение позиции оппонентов; если же они ясны руководителю, то целью беседы может быть обсуждение предлагаемого руководителем решения конфликта. Целью переговоров может быть устранение напряженности между участниками конфликта. Начиная обычную деловую беседу, необходимо продемонстрировать собеседникам своё доброжелательное и искреннее стремление разобраться в ситуации и понять её.

Полезно в начале беседы вслух сформулировать её цель и придать разговору более целенаправленный характер. Например: «Мне хотелось бы еще раз услышать ваши точки зрения по поводу создавшейся ситуации и тех вариантов решения, которые вы считаете приемлемыми». Проводя беседу с участниками конфликта, руководитель должен сохранять контроль над ситуацией, т.е. управлять ходом разговора, направляя его в нужное русло в соответствии с целью беседы.

Чехословацким ученым С. Кратохвилем разработана «техника конструктивного спора», направленная на овладение участниками переговоров эффективными приемами их проведения. Конструктивный стиль спора, по мнению автора, характеризует:

- 1) конкретность;
- 2) активность обеих сторон;
- 3) чёткое изложение своей позиции и внимание к позиции собеседника, желание понять ее;
- 4) соблюдение этических принципов поведения сторон по отношению друг к другу, использование только деловых аргументов, избегание всего, что может задеть личность партнера.

Переговоры должны протекать динамично. Нужно стремиться закончить их до того, как кто-то из участников беседы начинает ею тяготиться. Собеседник должен уйти с чувством готовности к дальнейшим контактам. Важно подчеркнуть результаты, достигнутые при обсуждении, чтобы собеседник чувствовал, что переговоры не прошли впустую. Ощущение бесплодности разговора настраивает его участников на пессимистический лад и создает у них негативные

установки по отношению к предложению переговоров. С. Кратохвил предлагает использовать следующие критерии оценки результатов спора. Беседу следует считать удавшейся, если в результате неё:

- 1) партнеры получили какую-то новую информацию, что-то уточнили в своем видении ситуации или позициях партнера;
- 2) смогли хотя бы частично снять напряжённость в отношениях, проявлении взаимной недоброжелательности;
- 3) пришли к большему взаимопониманию и сближению своих позиций;
- 4) смогли устранить проблему, разрешить ситуацию. Если же в результате спора партнеры не узнали для себя ничего нового, напряжённость между ними сохранилась или даже усилилась, они продолжают чувствовать свою разобщённость, невозможность или нежелание изменить ситуацию, то переговоры следует оценить отрицательно.

Созданию положительного морально-психологического климата, уменьшению степени конфликтности в отношениях сотрудников, предотвращению и разрешению конфликтов способствуют чёткая организация производства, рациональный подбор и расстановка кадров; систематическая воспитательная работа в коллективе, формирование положительных традиций, учёт психологических особенностей членов

коллектива; регулирование общественного мнения на основе принципов демократии, гласности, оперативности и правдивости; систематическое самовоспитание руководителя и общение с коллективом.

Одним из условий снижения степени конфликтности служит своевременная оценка работы членов коллектива. При оценке удовлетворительной работы нужно отмечать, что подчинённые работали неплохо, но побуждать их работать лучше. Недостатком в использовании морального поощрения является иногда несоответствие форм поощрения достигнутым результатам деятельности сотрудников. Нужно помнить, что похвала не является универсальным средством: неоправданная похвала сотрудника вызывает неприязнь к нему со стороны других людей, а зрелого человека такая похвала может оскорбить. Руководителю необходимо следить и за тем, чтобы вместе с поощрением сотрудника расширялся круг его обязанностей. Условием совершенствования морального климата в коллективе нужно считать и умение руководителя управлять собой, своими эмоциями, чувствами.

Социологические исследования показали, что при одинаковых производственных условиях, сходном профессионально-квалификационном и образовательном составе рабочих в сплочённых коллективах наблюдаются высокие, стабильно возрастающие показатели производительности труда, в то время как в разобщённых коллективах эти показатели значительно ниже, что в немалой степени зависит от эффективности управленческого труда руководителя.

ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

1. Пользуясь вышеизложенными рекомендациями, постарайтесь разрешить какую-либо конфликтную ситуацию (в группе, в быту, на производстве).

Сделайте выводы.

2. Разработайте «древо целей и задач», реализация которых позволит уменьшить число конфликтных ситуаций в коллективе.

3. Проработайте тест «Не слишком ли Вы агрессивны?» Сделайте выводы.

Тест «Не слишком ли Вы агрессивны?»

Предлагаем Вам с помощью теста попробовать определить, достаточно ли Вы корректны в отношениях со своими сотрудниками и легко ли им

общаться с Вами. Для большей объективности ответов попросите кого-нибудь из коллег ответить на вопросы «вместо вас». Это поможет Вам понять, насколько верна Ваша самооценка. Подчеркните ответ. Если Вам не приходилось бывать в какой-либо ситуации, то вообразите её и представьте свое поведение в ней.

I. Склонны ли Вы искать пути к примирению после очередного служебного конфликта?

1. Всегда.
2. Иногда.
3. Никогда.

II. Как Вы себя ведете в критической ситуации? 1. Внутренне кипите.

2. Сохраняете полное спокойствие.
3. Теряете самообладание.

III. Каким считают Вас коллеги? 1. Самоуверенным и завистливым.

2. Дружелюбным.
3. Спокойным и независимым.

IV. Как вы отреагируете, если Вам предложат ответственную должность (поручение)?

1. Примете её с некоторыми опасениями.
2. Согласитесь без колебаний.
3. Откажетесь от неё ради собственного спокойствия.

V. Как Вы будете себя вести, если кто-то из коллег без разрешения возьмет с Вашего стола бумагу?

1. Выдадите ему «по первое число».
2. Заставите вернуть.
3. Спросите, не нужно ли ему ещё что-нибудь.

VI. Какими словами Вы встретите близкого человека, если он вернулся с работы позже обычного?

1. «Что тебя так задержало?»
2. «Где ты торчишь допоздна?»
3. «Я уже начал(а) волноваться».

VII. Как Вы ведёте себя за рулем автомобиля (мотоцикла, mopеда)?

1. Стараетесь обогнать машину, которая «показала вам хвост».
2. Вам все равно, сколько автомобилей Вас обошло.
3. Помчитесь с такой скоростью, чтобы никто не догнал Вас.

VIII. Какими Вы считаете свои взгляды на жизнь?

1. Сбалансированными.
2. Легкомысленными.
3. Крайне жёсткими.

IX. Что Вы предпринимаете, если не всё удастся?

1. Пытаетесь свалить вину на другого человека.
2. Смиряетесь.
3. Становитесь впредь осторожнее.

X. Как Вы отреагируете на фельетон о случаях распущенности среди современной молодежи?

1. «Пора уже запретить такие развлечения».
2. «Надо создать возможность организованно и культурно отдыхать».
3. «И чего только с такими возьмется».

XI. Что Вы ощущаете, если место, которое Вы хотели занять, досталось другому?

1. «И зачем я только на это нервы тратил?»
2. «Видно, его физиономия шефу приятнее».
3. «Может быть, мне это удастся в другой раз».

XII. Как Вы смотрите страшный фильм?

1. Боитесь.
2. Скучаете.
3. Получаете искреннее удовольствие.

XIII. Если из-за дорожной пробки Вы опоздали на важное мероприятие?

1. Будете нервничать.
2. Попытаетесь вызвать снисходительность партнеров.
3. Огорчитесь.

XIV. Как Вы относитесь к своим спортивным успехам?

1. Обязательно стараетесь выиграть.
2. Цените удовольствие почувствовать себя в форме.
3. Очень сердитесь, если проигрываете.

XV. Как Вы поступите, если Вас плохо обслужили в ресторане (кафе, столовой)?

1. Стерпите, избегая скандала.
2. Вызовете метрдотеля (администратора) и сделаете ему замечание.
3. Отправитесь с жалобой к директору заведения.

XVI. Как Вы себя поведёте, если Вашего младшего товарища, брата, сестру обидели в школе?

1. Поговорите с учителем.
2. Устройте скандал родителям «малолетних преступников».
3. Посоветуете ребенку дать сдачи.

XVII. Какой, по-Вашему, Вы человек?

1. Средний.
2. Самоуверенный.
3. Пробивной.

XVIII. Что Вы ответите младшему товарищу, с которым столкнулись в дверях учреждения, если он начал извиняться перед Вами?

1. «Простите, это моя вина».
2. «Ничего, пустяки».
3. «А повнимательнее вы быть не можете?»

XIX. Как Вы отреагируете на статью в газете о случаях хулиганства среди молодежи?

1. «Когда же, наконец, будут приняты конкретные меры?»
2. «Надо бы ввести телесные наказания».
3. «Нельзя всё валить на молодежь, виноваты и воспитатели».

XX. Представьте, что Вам предстоит заново родиться, но уже животным. Какое животное Вы предпочтете?

1. Тигра или леопарда.
2. Домашнюю кошку.
3. Медведя.

Оцените результаты с помощью таблицы 8.

Ключ к тесту «Не слишком ли Вы агрессивны?»

Вопросы	Очки за ответы на вопросы по разделам								
	I	II	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
1		3	2		2	2	2		
2		2	1		3	1	1		
3		1	1		1	3	3		

Вопросы	Очки за ответы на вопросы по разделам									
	I	II	III	XIV	V	XVI	XVII	XVIII	IX	X
1					2		1	1	1	
2					1		3	2	2	
3					3		2	3	3	

Против римского номера вопроса в вертикальной колонке находится тот ответ, который Вы подчеркнули. Определите его оценку в очках. Очки суммируйте. Сделайте выводы:

36–44 очка. Вы умеренно агрессивны, но вполне успешно идёте по жизни, поскольку у Вас достаточно здравого честолюбия и самоуверенности.

45 и более очков. Вы излишне агрессивны, при этом нередко оказываетесь чрезмерно жёстким к другим людям и неуравновешенным. Вы надеетесь добраться до управленческих «верхов», рассчитывая на собственные методы, и добиться успеха, жертвуя интересами окружающих. Поэтому Вас не удивляет неприязнь сослуживцев, но при малейшей возможности Вы стараетесь их за это наказать.

35 и менее очков. Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Это, конечно, не значит что Вы, как травинка, гнетесь под любым ветерком. И всё

же больше решительности Вам не помешает.

Если по семи и более вопросам Вы набрали по три очка и менее чем по семи вопросам – по одному очку, то взрывы Вашей агрессивности носят скорее разрушительный, чем конструктивный характер. Вы склонны к непродуманным поступкам и ожесточенным дискуссиям. Вы относитесь к людям пренебрежительно и своим поведением провоцируете конфликтные ситуации, которых вполне могли бы избежать.

Если же по семи и более вопросам Вы получили по одному очку и менее чем по семи вопросам – по три очка, то Вы чрезмерно замкнуты. Это не значит, что Вам тоже не присущи вспышки агрессивности, но Вы подавляете их уж слишком тщательно.

Контрольные вопросы

1. Ослабление как один из типов самообороны.
2. Уклонение как один из типов самообороны.
3. Капитуляция как один из типов самообороны.
4. Доминирование как один из типов самообороны.
5. Компромисс как один из типов сотрудничества.
6. Взаимодействие как один из типов сотрудничества.
7. Перечислить семь этапов поиска путей взаимодействия.