



УДК 358.3

**ФОРМИРОВАНИЕ КОНФЛИКТООУСТОЙЧИВОСТИ СОТРУДНИКОВ
ОРГАНИЗАЦИИ****DEVELOPMENT OF CONFLICT IMMUNITY OF ORGANIZATION PERSONNEL****М.В. Ланских ¹, А.С. Пономарев ²
M.V. Lanskih, A.S. Ponomarev**

¹⁾ Белгородский государственный национальный исследовательский университет,
Россия, 308015, г. Белгород, ул. Победы, 85

²⁾ Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт»
Украина, 61002, г. Харьков, ул. Фрунзе, 21

Belgorod National Research University, 85, Pobeda Str., Belgorod, 308015, Russia
National Technic University „Kharkiv Politechnic Institute”, 21, Frunze Str., Kharkiv, 61002, Ukraine

E-mail: lanskih@bsu.edu.ru

Аннотация. В статье конфликтоустойчивость рассматривается как индивидуально-психологическое качество личности сотрудника организации, влияющее на становление и протекание межличностных взаимоотношений между данным сотрудником и его коллегами, руководством, партнерами и др. Высокий уровень конфликтоустойчивости личности сотрудника является необходимым условием выстраивания и сохранения доброжелательных и эффективных взаимоотношений в любой организации. Однако, под воздействием различных факторов уровень данного качества сотрудника может снижаться, что требует своевременной психологической коррекции его уровня.

Abstract. In the article immunity to conflict is seen as individual psychological qualities of the personality of the employee of the organization, influencing the development and course of interpersonal relationships between the employee and his colleagues, superiors, partners, etc. The high level of conflictologist personality of the employee is a necessary condition for building and maintaining friendly and effective relationships in any organization. However, under the influence of various factors the level of quality of an employee can be reduced, which requires timely psychological correction level.

Ключевые слова: организация, персонал, взаимодействие, конфликт, оппонент, конфликтоустойчивость.

Keywords: organization, personnel, the interaction, conflict, opponent, immunity to conflict.

Введение

В современных организациях всех типов и форм собственности, где люди постоянно взаимодействуют друг с другом и с представителями внешней среды (партнерами, потребителями, поставщиками, конкурентами), конфликты являются одним из неотъемлемых элементов системы их взаимоотношений. Иногда они позволяют решить конкретную проблему наиболее эффективным для всех сторон способом; упрочить взаимопонимание и сотрудничество; повысить сплочённость в коллективе; уменьшить антагонизм, единомыслие и т.д. Однако, как показывает практика, в большинстве случаев конфликты являются причиной того, что руководители теряют контроль над персоналом; сотрудники начинают неэффективно работать, а иногда даже и увольняются; производственный процесс приостанавливается и возникает угроза самому существованию организации. В связи с этим особенно актуальным на сегодняшний день является изучение факторов, обуславливающих возникновение, динамику протекания и результат развития конфликта. Одним из важнейших факторов подобного рода, по нашему мнению, является конфликтоустойчивость как психологическая характеристика личности сотрудника организации. Ее особенность состоит в зависимости как от генетически обусловленных факторов, так и от приобретенных в процесс обучения, воспитания, личностного развития и социализации личности

Изучением проблемы конфликтоустойчивости личности занимались такие ученые, как А.Я. Анцупов, Л.И. Божович, И.В. Ващенко, Б.С. Волков, Ф. Глазл, Н.В. Гришина, С.М. Емельянов, В.И. Илийчук, Г.И. Козырев, Н.И. Леонов, Ю.П. Платонов, И.Б. Хасан, А.И. Шипилов и др.



Так, Анцупов А.Я. и Шипилов А.И. под конфликтоустойчивостью понимают «способность оптимально организовать свое поведение в сложных ситуациях социального взаимодействия, бесконфликтно решать проблемы, возникающие в отношениях с другими людьми» [Анцупов, Шипилов, 2008, с. 201]. Они считают, что конфликтоустойчивость формируется в течение жизни человека и зависит от ряда факторов: типа нервной системы; уровня развитости познавательных структур личности; профессиональной подготовки и опыта; умений и навыков поведения и деятельности.

Ученые в структуре конфликтоустойчивости выделили эмоциональный, волевой, когнитивный, мотивационный и психомоторный компоненты [Анцупов, Шипилов, 2005]. Эмоциональный компонент конфликтоустойчивости отражает эмоциональное состояние личности в ситуации взаимодействия, уровень и характер возбудимости психики, а также ее влияние на характер общения в проблемной ситуации. Наличие данного компонента у человека свидетельствует о его умении управлять своим эмоциональным состоянием, контролировать агрессию, эффективно общаться с оппонентом. В случае затяжного конфликта или проигрыша в нем – не входить в депрессивные состояния.

Волевой компонент конфликтоустойчивости предполагает способность личности к сознательной мобилизации интеллектуальных и эмоциональных ресурсов в соответствии с определенной ситуацией в процессе взаимодействия, к саморегуляции как психического состояния, так и поведения. Волевой компонент позволяет управлять эмоциональным возбуждением в конфликте, а также обеспечивает толерантность, терпимость к мнению другого человека, самообладание и самоконтроль.

Познавательный компонент представляет собой устойчивое функционирование познавательных процессов личности, невосприимчивость к провокационным действиям оппонента. Данный компонент подразумевает наличие знаний о причинах возникновения, динамике протекания и способах разрешения конфликтов и умений по его прогнозированию, анализу и, возможно, предупреждению. В познавательном компоненте ученые выделяют следующие способности: умение определять начало проблемной и предконфликтной ситуации, анализировать причины возникновения конфликта; умение минимизировать искажение восприятия конфликта и личности оппонента, а также своего поведения; умение давать объективную оценку конфликту, прогнозировать его развитие и последствия; умение выдвигать, обосновывать и принимать решения, адекватные ситуации и направленные на позитивное ее разрешение и т.д.

Мотивационный компонент понимается как состояние внутренних побудительных сил, способствующих оптимальному поведению человека в процессе взаимодействия. Он обеспечивает адекватность побуждений в конкретной складывающейся ситуации, их направленность на поиск путей разрешения противоречия, обуславливающего появление конфликта, устремленность на решение проблемы, возможность корректировки интересов и взглядов, которые отстаиваются, в зависимости от изменяющейся обстановки.

Психомоторный компонент обеспечивает так называемую правильность действий и поведения, соответствующих конкретной ситуации. Он заключается в регуляции своей мимики, пантомимики, позы, положения тела и др. [Анцупов, Шипилов, 2008].

Сотрудник организации, обладающий высоким уровнем конфликтоустойчивости, совершает психологически грамотные действия и поведение в предконфликтных ситуациях, выстраивает оптимальное взаимодействие с оппонентом в процессе конфликта, не допускает втягивания себя в его эскалацию, сосредотачивает усилия на конструктивном разрешении конфликта. Люди, обладающие низким уровнем конфликтоустойчивости, достаточно легко идут на конфликт даже из-за несущественных противоречий и не проявляют толерантности к мнению и действиям партнера.

Глазл Ф. под конфликтоустойчивостью понимает «конфликтоспособность», которая рассматривается им как личностное проявление знаний о конфликте, механизмов его развития и навыков по разрешению [Глазл, 2000]. Конфликтоспособность Глазл Ф. описывает следующим образом:

1. Субъект рассматривает конфликтные явления в себе самом и в своем окружении как можно раньше и отчетливее.
2. Субъект понимает, какие механизмы способствуют усилению конфликта и осложнению ситуации.
3. Субъект способен применять различные методы, которыми он выражает свои намерения, не ухудшая ситуацию.
4. Субъект знает пути и может применять средства, способствующие прояснению точек зрения и ситуации.
5. Субъект хорошо знает, где проходят границы его знаний и умений, и где, следовательно, он должен позаботиться о помощи извне.

Низкий уровень конфликтоспособности личности, по мнению Глазл Ф., выражается в разнонаправленных тенденциях страха перед конфликтом, его подавлении и уходе, и противоположным нападением, агрессией, тягой к столкновениям. Причем, при боязни конфликта эмоции у человека блокируются, а при стремлении к конфликту – выражаются в большой мере, и расхождения становятся достоянием общественности.

Существует ряд факторов, способствующих формированию низкого уровня конфликтостойчивости. Во-первых, это связано со стереотипизацией конфликта, названной Хасаном Б.И. «конфликтофобией» [Хасан, 2003]. Она свидетельствует о негативных установках по отношению к конфликтам, под которыми понимается страх перед их возможным разрушительным влиянием. В данном случае конфликт воспринимается человеком как опасность, угроза собственному благополучию, отношениям с людьми, своей репутации и т.д. «Конфликтофобия» проявляется в сильном эмоциональном реагировании на конфликт, в стремлении «избавиться» от него любым способом (например, с помощью подавления, избегания, ухода). Обратной стороной «конфликтофобии» является принятие конфликта и отношение к нему как к одной из форм человеческого общения, а не как свидетельство собственной несостоятельности и вины. В основе последнего способа реагирования лежит конструктивный тип поведения, что является позитивным условием для организации.

Во-вторых, фактором, связанным с низким уровнем конфликтостойчивости человека, является его принадлежность к конфликтному типу личности. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М., Захаров В.П. и другие выделяют пять основных конфликтных типов личности: демонстративный, ригидный, неуправляемый, сверхточный и бесконфликтный. Причем, данная классификация типов позволяет понять, как конкретные личностные черты могут влиять на поведение в проблемной и конфликтной ситуации.

Рассмотрим каждый тип личности более подробно:

- демонстративный (стремится быть в центре внимания, в большей степени обращен на свои переживания и чувства, поведение очень эмоциональное, легко даются поверхностные конфликты, не уходит от конфликта, чувствует себя спокойно в ситуации конфликтного взаимодействия);

- ригидный (обладает завышенной самооценкой, часто не учитывает изменения в обстоятельствах, прямолинеен, почти не считается с мнением окружающих, выражение почтения со стороны окружающих воспринимает как должное, а выражение недоброжелательства – как личную обиду);

- неуправляемый (импульсивный, недостаточно контролирует себя, поведение мало предсказуемо, вызывающе ведет себя, часто не обращает внимания на общепринятые нормы, снижена критичность по отношению к себе, не учится на своих ошибках);

- сверхточный (скрупулезно относится к работе, предъявляет повышенные требования к себе и окружающим, обладает повышенной тревожностью, сдержан в эмоциональных проявлениях, характерны психосоматические расстройства вследствие сильных переживаний за собственные просчеты и неудачи);

- бесконфликтный (характеризуется неустойчивостью в оценках и мнениях, обладает легкой внушаемостью, характерна непоследовательность поведения, излишне стремится к компромиссу, не задумывается о последствиях своих поступков) [по Морозов, 2000].

Таким образом, уровень конфликтостойчивости человека зависит от его личностных особенностей и может изменяться под воздействием различных факторов. Высокий уровень конфликтостойчивости личности сотрудника организации необходим в силу постоянных контактов со многими людьми с целью построения и сохранения с ними эффективного взаимодействия. В соответствии с этим считаем необходимым проведение своевременной психологической коррекции низкого уровня конфликтостойчивости личности.

Организация и методы исследования

Исследование проводилось в одной из организаций г. Белгорода. В нем приняли участие 66 сотрудников.

Исследование осуществлялось с использованием следующих психодиагностических методик: методика «Определение уровня конфликтостойчивости» (Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов), «Методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению» (К. Томас, адаптация Н.В. Гришиной).

Для оценки статистической значимости полученных результатов мы использовали t-критерий Стьюдента.



Анализ результатов исследования

В результате анализа полученных результатов при исследовании конфликтоустойчивости личности сотрудников организации нами были выявлены особенности, которые наглядно можно представить на рисунке 1.

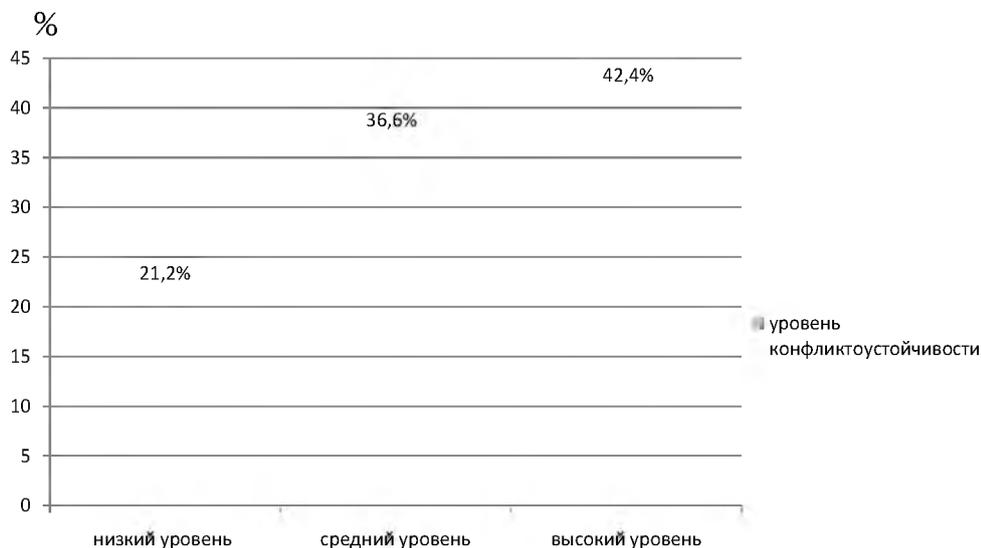


Рис. 1. Распределение уровней конфликтоустойчивости сотрудников организации, %

Анализируя рисунок, можно сделать вывод, что 42,4% (28 чел.) сотрудников организации имеют высокий уровень конфликтоустойчивости. Это свидетельствует о том, что данные сотрудники остаются в рамках социально приемлемых способов поведения в потенциально конфликтной ситуации, стремятся к поиску оптимального решения в каждой конкретной ситуации, которое бы устроило все стороны, участвующие в конфликте. Средний уровень конфликтоустойчивости мы наблюдаем у 36,6% (24 чел.) сотрудников организации. Люди с таким уровнем конфликтоустойчивости стремятся избегать конфликтных ситуаций, готовы находить конструктивные способы решения. Это может свидетельствовать о стремлении сотрудников сохранять доброжелательные отношения с окружающими людьми, избегая спорных вопросов. Низкий уровень конфликтоустойчивости диагностирован у 21,2% (14 чел.) сотрудников организации. Сотрудников с таким уровнем конфликтоустойчивости легко вывести из себя и спровоцировать начать конфликт там, где его можно было бы избежать, чаще всего они не могут контролировать свое поведение и эмоции в конфликте. Т может быть обусловлено как личностными особенностями самих сотрудников, так и спецификой профессиональной деятельности, предполагающей постоянное воздействие различных факторов.

При проведении исследования нам также было важно определить, как сотрудники организации проявляют свои поведенческие реакции в самом конфликте, то есть нас интересовала социально-психологическая сторона конфликтоустойчивости личности. С этой целью мы использовали «Методику диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению» К. Томаса. В результате анализа полученных данных, у сотрудников организации были выявлены следующие особенности поведения в конфликте, представленные на рисунке 2.

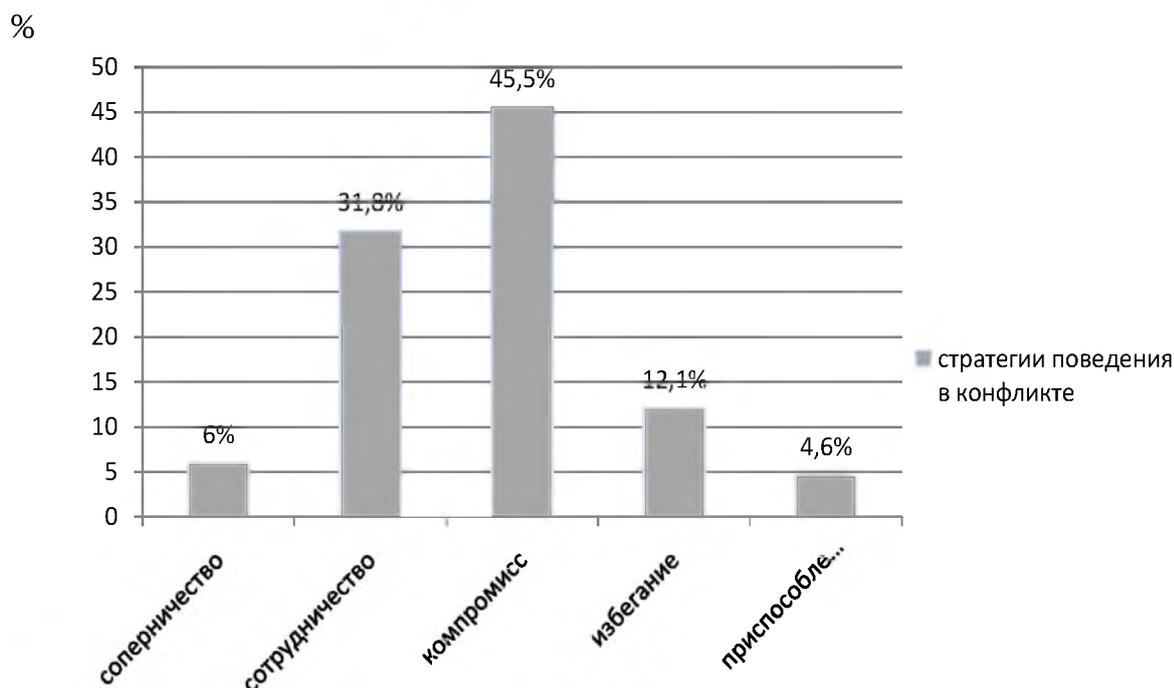


Рис. 2. Распределение предпочитаемых стратегий поведения в конфликте сотрудников организации, %

На рисунке видно, что у 45,5% (30 чел.) сотрудников организации предпочитаемой является стратегия поведения в конфликте - «компромисс». Сотрудники, предпочитающие данную стратегию, при возникновении конфликта не пытаются слепо отстаивать свои права и интересы, а прислушиваются к мнению других людей, ищут точки соприкосновения по спорным вопросам и решают возникающие конфликты, учитывая точку зрения и интересы оппонента. Конечно же, предпочтение стратегии поведения в конфликте «компромисс» почти у половины сотрудников организации благоприятно сказывается на имидже организации. Для 31,8% (21 чел.) сотрудников организации предпочитаемой и наиболее эффективной, по их мнению, является стратегия «сотрудничество». Данная стратегия характеризуется настойчивостью сторон, участвующих в конфликте, а решение проблемной или конфликтной ситуации происходит путем учета обоюдных интересов и с минимальными потерями для оппонентов. Стратегия «избегание» доминирует у 12,1% сотрудников (8 чел.). Эти сотрудники стараются избегать конфликты, чтобы выйти из возникшей ситуации с минимальными потерями ресурсов. Это может быть связано как личностными особенностями (темпераментальными, характерологическими, эмоционально-волевой и мотивационной сферой) сотрудников, так и с доминирующим авторитарным стилем руководителя, при котором подчиненные не могут ставить под сомнение его слова и безоговорочно выполняют поручения, чтобы не спровоцировать конфликт. 6% (4 чел.) сотрудников используют в конфликте стратегию «соперничество». Сотрудники, выбирающие данную стратегию, не склонны учитывать взгляды, интересы и цели оппонентов, стремятся настоять на своем путем открытой борьбы и занимают жесткую позицию непримиримого антагонизма в случае сопротивления. Для 4,6% (3 чел.) сотрудников ведущей является стратегия «приспособление». Это свидетельствует о том, что такие люди стремятся сохранить или наладить благоприятные отношения, обеспечить интересы партнера путем сглаживания разногласий. Они готовы идти на уступки, пренебрегая собственными интересами, претензиями.

Таким образом, для большинства сотрудников – 77,3% (51 чел.) предпочитаемыми стратегиями поведения в конфликте являются «компромисс» и «сотрудничество». Это свидетельствует о том, что сотрудники при разрешении проблемной или конфликтной ситуации используют самые эффективные стратегии поведения, что позволяет избегать серьезных конфликтов и выстраивать доброжелательные отношения в организации.

Так как в нашем исследовании были выявлены сотрудники, обладающие низким уровнем конфликтостойчивости, руководители данной организации обратились к нам с запросом разработать уровень конфликтостойчивости у данной категории людей. Нами была разработана и проведена коррекционно-развивающая программа, направленная на повышение уровня конфликтостойчивости у сотрудников организации.

Разработанная программа направлена на работу с когнитивным, эмоциональным, мотивационным, волевым и психомоторным компонентами конфликтостойчивости, выделенными



Анцуповым А.Я. и Шипиловым А.И. Основными задачами программы являются: формирование представления о конфликте (сотрудникам рассказывалось о причинах возникновения, видах и структуре конфликтов, о стратегиях поведения в нем и о его возможных деструктивных последствиях); обучение навыкам распознавания эмоций и чувств оппонентов, а также умению контролировать собственные эмоциональные переживания; развитие навыков конструктивного поведения и взаимодействия в конфликтной ситуации, включающего совместный поиск эффективных решений; выработка механизмы эмпатии; формирование навыков самоконтроля мимики, пантомимики и жестикуляции. Программа рассчитана на 10 занятий, каждое из которых было продолжительностью 90 минут. Занятия проводились два раза в неделю.

С целью оценки эффективности разработанной и проведенной нами коррекционно-развивающей программы, направленной на повышение уровня конфликтоустойчивости сотрудников организации, был проведен сравнительный анализ результатов тестирования до и после ее проведения. Нами были обнаружены статистически достоверные различия в результатах, которые представлены в табл.

Таблица

Сравнение показателей конфликтоустойчивости личности сотрудников до и после проведения коррекционно-развивающей программы

	Средние показатели	
	до воздействия	после воздействия
ср.значение	26,83	33,08
t-критерий	5,206	
p	<0,01	

Данные, представленные в таблице, свидетельствуют о том что в результате проведения программы, направленной на повышение уровня конфликтоустойчивости, у сотрудников организации, имеющих низкие показатели по данному параметру в начале исследования и по итогам повторного среза, показатели значительно увеличились. При использовании t-критерия Стьюдента были обнаружены статистически достоверные различия в показателях конфликтоустойчивости до и после проведения программы ($t=5,206$; $p<0,01$). Это свидетельствует о том, что в ходе проведения коррекционно-развивающей программы у сотрудников организации были достигнуты поставленные нами цель и задачи.

Что касается выбора стратегий поведения в конфликте сотрудниками с низким уровнем конфликтоустойчивости, то здесь тоже наблюдаются изменения. Выбор предпочитаемых стратегий поведения в конфликте сотрудниками организации показан на рисунке 3.

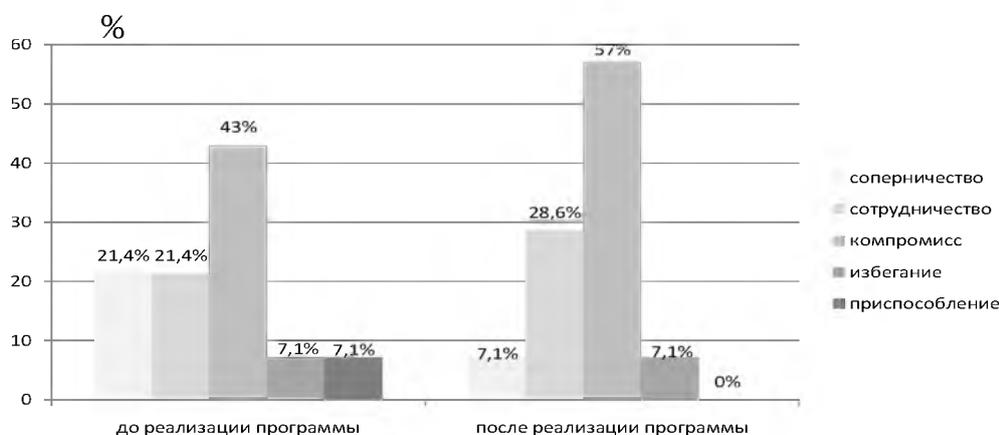


Рис. 3. Распределение предпочитаемых стратегий поведения в конфликте сотрудниками организаций с низким уровнем конфликтоустойчивости до и после реализации программы, %



Результаты, представленные на рисунке, свидетельствуют о том, что после проведения коррекционно-развивающей программы у сотрудников с низким уровнем конфликтостойчивости наблюдается:

- снижение показателей по стратегиям: «соперничество» (было у 21,4% (3 чел.), а стало у 7,1% (1 чел.)) и «приспособление» (было у 7,1% (1 чел.), а стало - 0% (т.е. нет людей, выбирающих данную стратегию));
- без изменений – выбор стратегии «избегание» (было у 7,1% (1 чел.) и осталось у 7,1% (1 чел.));
- повышение показателей по стратегиям: «сотрудничество» - (было у 21,4% (3 чел.), а стало у 28,6% (4 чел.)) и «компромисс» (было у 43% (6 чел.), а стало у 57% (8 чел.)).

Данные результаты свидетельствуют об эффективности коррекционно-развивающей программы, благодаря которой мы смогли снизить негативные эмоциональные реакции у сотрудников, повысить саморегуляцию их поведения и стремление к совместному поиску решения проблем (т.е. к сотрудничеству).

Заключение

Теоретический анализ литературы позволяет сделать вывод о том, что проблема конфликтостойчивости имеет особую актуальность как в российской, так и в зарубежной психологической науке. Многие исследователи подчеркивают важность формирования конфликтостойчивости личности, повышения ее уровня в целях предупреждения возникновения и нежелательного характера развития конфликтов, а также их разрешения с минимальными затратами психических ресурсов.

При изучении уровня конфликтостойчивости личности сотрудников организации нами были выявлены люди, у которых был низкий уровень ее развитости. С целью изменения данного уровня нами была разработана и проведена коррекционно-развивающая программа, способствующая развитию компонентов конфликтостойчивости: когнитивного, эмоционального, мотивационного, волевого, психомоторного. Повторное исследование после реализации предложенной программы показало позитивные изменения как в уровне конфликтостойчивости личности сотрудников, так и в выборе ими преобладающей стратегии в разрешении конфликтных ситуаций. Поскольку полученные данные подтверждены статистически достоверными результатами, то можно сделать вывод о том, что предложенная методика и проведенные занятия по ее целенаправленной реализации оказались достаточно эффективными. Более того, результат ее применения убедительно свидетельствует о принципиальной возможности повышения уровня конфликтостойчивости и толерантности даже у склонных к конфликтности личностей.

Список литературы

- Анцупов А.Я. 2008. Конфликтология: учеб. пособие для ВУЗов / А.Я. Анцупов, А.И. Шишилов. - СПб.: Питер, 496 с.
- Анцупов А.Я. 2006. Словарь конфликтолога: учеб.-метод. пособие для ВУЗов / А.Я. Анцупов, А.И. Шишилов. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 528 с.
- Глазл Ф. 2000. Самопомощь в конфликтах. Концепции - упражнения – практические методы / пер. с нем. – Калуга: Духовное познание, 192 с.
- Хасан Б.И. 2003. Конструктивная психология конфликта / Б.И. Хасан. – СПб.: Питер, 250 с.
- Морозов А.В. 2000. Деловая психология. Курс лекций. – СПб.: Союз, 576 с.