

ИЗБИРАТЕЛЬНАЯ КОМИССИЯ СТАВРОПОЛЬСКОГО КРАЯ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ



УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ИЗБИРАТЕЛЬНОМ ПРОЦЕССЕ

Методическое пособие (материалы)
для членов территориальных и участковых
избирательных комиссий Ставропольского края

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ИЗБИРАТЕЛЬНОМ ПРОЦЕССЕ

*Методическое пособие (материалы)
для членов территориальных и участковых
избирательных комиссий Ставропольского края*

Ставрополь
«АГРУС»
2014

УДК 32.019.5
ББК 66.0
У67

Управление конфликтами в избирательном процессе :
У67 методическое пособие (материалы). – Ставрополь : АГРУС
Ставропольского гос. аграрного ун-та, 2014. – 32 с.

УДК 32.019.5
ББК 66.0

ОСНОВЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ

Объективная реальность и опыт недавно прошедших избирательных кампаний настоятельно требуют решать следующие актуальные задачи:

- совершенствовать избирательную систему в целом;
- повышать уровень конфликтологических знаний всех специалистов, занимающихся подготовкой и проведением избирательных кампаний любого уровня.

Для этого необходимо:

- создать системную базу эмпирических знаний, включающую результаты анализа и выводы реальных конфликтов в процессе проведения и завершения избирательной кампании;
- разработать методики прогнозирования, предотвращения и урегулирования конфликтов в основных сферах избирательной системы;
- обучить участников избирательных комиссий основам конфликтологии: основным способам типирования, прогнозирования, предупреждения и урегулирования конфликтов.

КОНФЛИКТОЛОГИЯ изучает конфликты в целом, общие закономерности их возникновения, развития и завершения.

Она учит:

- предвидеть, предотвращать и урегулировать конфликты;
- распознавать типы, причины и мотивы конфликтов;
- выбирать и применять оптимальные способы управления и разрешения.

Конфликт – столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений и взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия, часто с высоким уровнем эмоционального напряжения.

Конфликт – столкновение конкурирующих сторон, в котором каждая сторона стремится выиграть в борьбе за обладание дефицитным ресурсом, используя все доступные ей способы.

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ – это целенаправленные действия:

- по определению и устранению причин, породивших конфликт по ограничению числа участников конфликта;
- по коррекции поведения участников конфликта;
- по поддержанию уровня конфликтности, не выходящего за регламентированные законом рамки.

РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТА – это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению.

УРЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТА – устранение противоречия между оппонентами, часто при участии третьей стороны (посредника, медиатора).

ТИПИРОВАНИЕ (КЛАССИФИКАЦИЯ) КОНФЛИКТОВ.

Умение точно определять причины конфликта и использовать стандартные методы для его разрешения значительно облегчает его разрешение. Сложность определения причин конфликтов заключается в том, что истинные причины конфликта часто маскируются. Кроме того, затянувшийся конфликт втягивает в свою орбиту все новых участников, расширяя и список противоречивых интересов, что еще больше затрудняет определение основных причин, и возможности его разрешения. Владение формулами конфликта и определение его типа может быть полезно в этом вопросе.

Классифицировать конфликты можно по различным основаниям, например:

1. По сферам деятельности:	3. По внутреннему содержанию:
– экономические	– рациональные
– политические	– эмоциональные
– идеологические	4. По характеру возникновения:
– религиозные и этнические	– случайные
– бытовые	– закономерные
2. По зонам разногласий:	– неизбежные
– межличностные	5. По результатам:
– межгрупповые	– конструктивные
– между личностью и обществом	– деструктивные
– международные	

ОБЪЕКТИВНЫЕ И СУБЪЕКТИВНЫЕ ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ

Важно! Все конфликты обусловлены помимо объективных и субъективными причинами.

ОБЪЕКТИВНЫЕ ПРИЧИНЫ: это те обстоятельства социального взаимодействия людей, которые привели к столкновению их интересов, мнений, установок и т.п.

Например:

- Недостаток и несправедливое распределение значимых материальных и социальных благ.
- Стереотипы конфликтного разрешения социальных противоречий.
- Слабая разработанность и использование нормативных процедур для разрешения противоречий.
- Низкий уровень доверия к решениям и действиям власти.
- Низкий культурно образовательный уровень.

СУБЪЕКТИВНЫЕ ПРИЧИНЫ – связаны с личностно-психологическими особенностями участников конфликта, которые влияют на их восприятие конфликтной ситуации, на выбор реакции и стратегии поведения в ней.

К ним можно отнести:

- Несовершенство человеческой психики.
- Различия в целях, ценностях и потребностях.
- Особенности характера, нервной системы, уровень здоровья.
- Материальная и/или социальная неудовлетворенность.

1. СЛУЧАЙНЫЕ КОНФЛИКТЫ

Наблюдения показали, что 80 % конфликтов возникают помимо желания его участников. Происходит это из-за особенностей человеческой психики, о которых большинство людей не знает. Главной причиной возникновения этих конфликтов является психологический закон эскалации (повышения, усиления,) конфликтогенов.

С точки зрения психологии эта причина может быть объяснена тем, что, получив в свой адрес негативный для него сигнал (конфликтоген), пострадавший чувствует дискомфорт и стремится компенсировать свой психологический проигрыш, ответив обидой на обиду. При этом он стремится, чтобы ответ был не слабее, а скорее даже с «запасом», чтобы обидчик впредь не позволял себе подобного. Это объясняется тем, что потребность чувствовать себя в физической и психологической безопасности, оберегать свое достоинство и комфорт является одной из базовых потребностей каждого человека.

Поэтому возникает «порочный круг» конфликта.

ЗАКОН ЭСКАЛАЦИИ КОНФЛИКТОГЕНОВ –

На конфликтоген в свой адрес человек стремится ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным среди возможных!

КОНФЛИКТОГЕНЫ – слова, действия или бездействие, МОГУЩИЕ привести к конфликту.

СПОСОБЫ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ И РАЗРЕШЕНИЯ СЛУЧАЙНЫХ КОНФЛИКТОВ

- не быть источником первого конфликтогена;
- отслеживать поведение и эмоции другой стороны;
- не отвечать конфликтогеном на полученный конфликтоген;
- если обмен конфликтогенами все же произошел, то осознанно прекратить использование конфликтогов и начать использовать благожелательные послылы: извинения, добро-

желательное выражения лица, спокойные интонация и т. п. сохранять спокойствие -»не заражаться» негативными эмоциями.

ВОЗМОЖНЫЕ КОНФЛИКТОГЕНЫ

Невербальные конфликтогены	Вербальные конфликтогены
<p>Телодвижения: Покачивание головой-«Нет, нет, нет» Пожатие плечами (недоверие, неуверенность незнание, непонимание). Постукивание ногой или пальцами (явная досада, нетерпение). Движение или наклон от собеседника (отказ, несогласие, неудовольствие). Быстрые порывистые движения (повышенное возбуждение, раздражение) Жестикуляция: Указующий палец (обвинение, поучение). Грозящий кулак (запугивание) Рубящая жестикуляция-«Нет, нет, нет»</p>	<p>Провоцирующие фразы: «Успокойтесь, потом будем разговаривать», «Вы не правы», «Вы меня не поняли», «Откуда я знаю» «Я Вам еще раз повторяю...» «Я Вам уже десять раз сказал, что...» «Какую ерунду Вы говорите» Фразы, начинающиеся со слова «Нет» Использование слов-паразитов «Ну, это, как бы, так сказать, и т.п.» и жаргонных слов. Чрезмерные обобщения: «Сейчас никто не хочет работать, но все хотят деньги получить.» Нецензурные выражения.</p>
<p>Выражение лица, мимика: Взгляд сверху или в упор-высокомерие, доминирование. Взгляд в сторону или в пол (невнимание, пренебрежение). Бегающие глаза (беспокойство, неуверенность, неискренность). Насмешливая улыбка (унижающая). Нахмуренность (неодобрение, нежелание общаться). Сердитый взгляд (досада, раздражение, злость). Демонстративные вздохи (Их смысл: «Ну сколько можно», «Как я от вас устал») Отмашка рукой («Ну все, хватит», «Да, отстаньте Вы»).</p>	<p>Действия или бездействия: Преднамеренное или непреднамеренное нарушение избирательных процедур на любом из этапов голосования. Поведение, нарушающее социальные нормы. Вопросы или ответы категоричным, безапелляционным, агрессивным тоном. Отставание своей точки зрения, своего мнения излишне эмоционально, настойчиво, категорично. Игнорирование вопросов, просьб, претензий, жалоб избирателя, наблюдателей и т.д. Несвоевременная или неверная информация. Недоразумения – неверно понятые и/или истолкованные слова, действия или бездействия.</p>

2. ЗАКОНОМЕРНЫЕ КОНФЛИКТЫ

Конфликт (К) = Конфликтная ситуация(КС) + Инцидент (И)



Конфликтная ситуация (КС)-накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта + участники (ими могут быть: прямые участники + группа поддержки + заказчики) Метафорой КС может служить бочка с порохом, которая сама по себе может длительное время быть скрытой (латентной), но при наличии даже не большого «огонька»-инцидента может «взорваться» и привести к значительным негативным последствиям.

Проблема-это то, по поводу чего есть разногласия, противоречия, рассогласование чего-либо.

Инцидент (И)-стечение обстоятельств, способных стать **поводом** для конфликта.

Решение конфликта-это процесс нахождения **взаимоприемлемого** решения проблемы, значимой для участников, ведущего к минимизации ущерба, снижению эмоциональной напряженности и/или гармонизации их отношений.

Фаза конфликта	Этап конфликта	Возможности разрешения конфликта (%)
Начальная фаза	Возникновение и развитие конфликтной ситуации; осознание конфликтной ситуации...	92 %
Фаза подъема	Начало открытого конфликтного взаимодействия	46 %
Пик конфликта	Развитие открытого конфликта	Менее 5 %
Фаза спада		Около 20 %

СПОСОБЫ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ И РАЗРЕШЕНИЯ ЗАКОНОМЕРНЫХ КОНФЛИКТОВ

РАЗРЕШИТЬ КОНФЛИКТ – ЗНАЧИТ:

- 1. Определить и, по возможности, устранить проблему, причину**
- 2. Урегулировать отношения между участниками конфликта**
- 3. Не допускать (исчерпать) инцидент**

1. Определение и своевременное устранение проблемы, причины, создающей конфликтную ситуацию. Но в реальности причина может быть не устранимой вообще т.е. объективно постоянной, (например, количество выборных мест и конкуренция за их получение или высокий уровень недоверия избирателей к власти и действиям избирательных комиссий в процессе проведения выборов компаний) или неустранимой в данный момент времени (например, окончательное решение по некоторым жалобам избирателей или наблюдателей может быть принято только в процессе судебного разбирательства). При наличии объективной или неустранимой причины конфликтной ситуации следует предпринять два других способа (п. 2 и п. 3).
2. Действия, направленные на урегулирование отношений между участниками конфликта. Они включают в себя:
 - не формировать "образ врага" в отношении оппонентов: кандидатов, членов ИК, избирателей или наблюдателей);
 - четко знать и точно выполнять все избирательные процедуры; честно признавать допущенные ошибки;
 - выделять среди оппонентов ключевые фигуры и сокращать число участников; выяснение интересов и опасений конфликтующих сторон, которые сформировали и поддерживают их конфронтационные позиции в конфликте; переговоры с представителями оппонентов по согласованию интересов участников, т.к. часто их позиции не поддаются согласованию и являются непримиримыми.
3. Стремиться избегать, не допускать инцидентов: различного рода конфликтогенов (например, преднамеренное или не преднамеренное нарушение процедур на любом этапе избирательной компании, обучить членов ИК своевременно и в корректной форме разрешать любые возникшие инциденты).

3. НЕИЗБЕЖНЫЕ КОНФЛИКТЫ

$$K = KC1 + KC2 + \dots + KCN...$$

Важно! Наличие двух и более конфликтных ситуаций неизбежно приводит к конфликтам! При этом КС могут быть независимыми друг от друга. Каждая из них имеет свою причину и участников. Любая из КС своим проявлением может играть роль инцидента для любой другой.

СПОСОБЫ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ И РАЗРЕШЕНИЯ НЕИЗБЕЖНЫХ КОНФЛИКТОВ

- Осознавать системные и ситуационные объективные и субъективные причины, создающие предпосылки для конфликтных ситуаций.
- Прогнозировать возможные типы конфликтов, к которым могут приводить существующие причины.
- По возможности устранять ключевые причины или причины следствия.
- Всеми доступными средствами стремится к конструктивному разрешению каждой конфликтной ситуации. Ограничивать число участников и предотвращать вовлечение новых. Повышать знания всего общества о правовых и конструктивных способах разрешения конфликтов, в том числе, возникающих в процессе избирательных кампаний.

РАЗРЕШИТЬ КОНФЛИКТ – ЗНАЧИТ:

- определить и устранить каждую конфликтную ситуацию

Алгоритм управления конфликтом

Содержание деятельности	Способы (методы) реализации
<i>Первый шаг:</i> изучение причин возникновения конфликта	Наблюдение; анализ результатов деятельности; беседа; изучение документов; биографический метод и др.
<i>Второй шаг:</i> ограничение числа участников	Работа с лидерами в микрогруппах; перераспределение функциональных обязанностей; поощрение или наказание и т. п.

Содержание деятельности	Способы (методы) реализации
<i>Третий шаг:</i> дополнительный анализ конфликта	Опрос экспертов; привлечение медиатора, психолога; переговорный процесс (медиация) и др.
<i>Четвертый шаг:</i> принятие решения	Административные методы; педагогические методы

СТРАТЕГИИ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ КООПЕРАТИВНОСТЬ (ориентация на цели и интересы других)

При анализе конфликтов важно помнить, что выбор стратегии разрешения конфликта и модели поведения могут определять:

- Цели и интересы участников.
- Содержание и значимость предмета конфликта.
- Ценности межличностных отношений.
- Индивидуально – психологических особенностей личности.
- Уровень подготовки к разрешению конфликтов.

СУТЬ И ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ СТРАТЕГИЙ

1. КОНКУРЕНЦИЯ (БОРЬБА, ПРИНУЖДЕНИЕ). Девиз: ВЫИГРАЛ/ПРОИГРАЛ

Стратегия необходима и целесообразна на спортивных состязаниях, на выборах, основанных на соблюдении всех норм избирательного законодательства, для пресечения преступных и опасных действий. В остальных случаях в рамках этой стратегии превалирует цель – победить любой ценой. Могут быть использованы различные формы манипулирования и принуждения: обман, подкуп, шантаж, запугивание, физическое насилие и другие. Стратегия может быть результативна, если одна из сторон имеет и использует значительные преимущества в ресурсах (власть, закон, деньги, авторитет, сила и т. д.). Она создаёт предпосылки того, что проигравшая сторона будет обижена и возмущена. Велика вероятность эскалация конфликта в будущем, т.к. проигравшая сторона не пре-

кратит борьбу за свои интересы и будет вынашивать планы мести или компенсации своего проигрыша. Целесообразна, если:

- есть необходимость стать первым, выиграть (спорт, выборы и т. п.)
- требуются быстрые и решительные меры в случае непредвиденных и опасных ситуаций;
- вы ведете честную борьбу и обладаете достаточными ресурсами (закон, полномочия, авторитет) для того, чтобы победить.

2. УКЛОНЕНИЕ (ИЗБЕГАНИЕ, БЕЗДЕЙСТВИЕ).

Девиз: Я НЕ ХОЧУ ВЫИГРЫВАТЬ

Эта стратегия подразумевает уход, избегание конфликта и сглаживание разногласий. Это установка на то, чтобы не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями и конфликтами. Позволяет заблокировать хотя бы на время и не обострять конфликтную ситуацию. Но не позволяет устранить причину конфликта. Целесообразна, если:

- причина разногласий не существенна по сравнению с более важными целями и задачами;
- немедленно решать проблему опасно, т.к. открытое обсуждение конфликта может ухудшить ситуацию;
- нужно время для ослабления эмоционального накала и для трезвой оценки ситуации;
- вы знаете, что не правы или пока нет ресурсов, чтобы решить конфликт в свою пользу.

3. УСТУПКА (ПРИСПОСОБЛЕНИЕ).

Девиз: ПУСТЬ ОН ВЫИГРАЕТ

Стратегия предполагает, что хотя бы один из участников конфликта готов отказаться от своих интересов в пользу другой стороны. Или изменить свои цели в конфликте, например для сохранения важных для него отношений. Для этого он старается не выпустить наружу признаки конфликта, апеллируя к потребности в солидарности или сохранении стабильности -» не раскачивать лодку». И это позволяет на время забыть или примириться с проблемой,

лежащей в основе конфликта. В результате может наступить мир и покой, но проблема останется и может даже усилиться, если вторая сторона воспримет уступки, как слабость и/или усилит свои притязания. В конечном итоге это рано или поздно может привести к новому конфликту. Целесообразна, если:

- наиболее важной целью является сохранение отношений, доверия, спокойствия и стабильности;
- предмет разногласия более существенен для оппонента, а не для вас.

4. КОМПРОМИСС.

Девиз: НИКТО НЕ ВЫИГРАЛ/ НИКТО НЕ ПРОИГРАЛ

Стратегия проявляется частичным учетом интересов и точек зрения обеих сторон. Часто используется в политических межгрупповых, межличностных и других конфликтах, так как даёт возможность быстро и эффективно снизить интенсивность и силу конфликтных действий, создает предпосылки для урегулирования и разрешения конфликта. Однако, компромисс не позволяет в полной мере удовлетворить интересы сторон и/или полностью устранить причину конфликта. Поэтому не гарантирует от возобновления конфликта в дальнейшем. Целесообразна, если:

- другие стратегии не приводят к успеху;
- у сторон одинаково убедительны аргументы, равная сила позиции, уровень власти, полномочий;
- необходимо срочно принять пусть временное, но решение.

5. СОТРУДНИЧЕСТВО (КООПЕРАЦИЯ).

Девиз: ВЫИГРАЛ/ВЫИГРАЛ

Суть стратегии – признание различия во мнениях и готовность воспринять иные точки зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. В ней нет места стремлению добиться своей цели за счет других. Есть искреннее и честное желание найти наилучший, вариант решения проблемы, позволяющий всем сторонам оптимально удовлетворить свои интересы. Для успешной реализации нужна готовность, заинтересованность и доверие между всеми участниками конфликта.

Целесообразна, если:

- Удастся определить проблемы конфликта в категории целей, а не решений;
- Есть общее желание найти решения для наиболее полного удовлетворения интересов обеих сторон;
- Есть вся необходимая информация и время поработать над разрешением возникшей проблемы на основе общих перспективных планов.

Важно!

Нет плохих или хороших стратегий.

Они должны быть законны и адекватны целям участников.

Составляющие профессиональной успешности членов ИК:

Личностные компетенции	Коммуникативная компетенция	Экспертная компетенция
<ul style="list-style-type: none">– Умение осознавать, что необходимо знать и делать для успешного выполнения своей профессиональной роли;– Осознавать различия между своей ЛИЧНОСТЬЮ и ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ РОЛЬЮ в целях, задачах, особенностях речи и поведения;– Уметь в процессе работы не реагировать ЛИЧНОСТНО на возникающие конфликтные ситуации;– В самой напряженной ситуации уметь сохранять позитивный тип мышления и «взгляд сверху»;	<ul style="list-style-type: none">– Умение правильно сформулировать и аргументировать собственную позицию, решение;– Грамотно оказывать влияние на двух уровнях общения: деловом (рациональном) – ЧТО обсуждаем? и эмоциональном (отношения) КАК общаемся при обсуждении?;– Умение слушать и слышать мнение и аргументы другой стороны;– При общении с различными типами людей, уметь создавать конструктивные отношения, сохранять спокойствие и снижать их эмоциональную напряженность;	<ul style="list-style-type: none">– Высокий уровень компетенции в избирательном законодательстве;– Опыт в подготовке и проведении избирательных кампаний;– Умение видеть ситуацию с разных точек зрения, учитывать всевозможные позитивные негативные последствия своих действий и решений;– Умение передавать свои знания и опыт другим участникам выборов;

Личностные компетенции	Коммуникативная компетенция	Экспертная компетенция
<ul style="list-style-type: none"> – Уметь «сохранять холодную голову» – держаться сути обсуждаемого вопроса, не переходить на ЛИЧНОСТЬ оппонента; – Знать и использовать приемы саморегуляции для повышения своей стрессоустойчивости и сохранения спокойствия в конфликтных ситуациях; – Уметь проявлять сочувствие и понимание к оппоненту, ставить себя на его место 	<ul style="list-style-type: none"> – Знать о том, как формируются коммуникативные барьеры (не понимание, несогласие, недоверие, неприятие) и что следует делать для их предотвращения или снижения; – Умение донести до оппонента свой взгляд на ситуацию проблему, на понятном ему языке, подобрав убедительные аргументы, не задевающие его ЛИЧНОСТЬ; – Умение понять ситуацию и состояние другого с помощью правильно сформулированных вопросов 	<ul style="list-style-type: none"> – Умение выбрать стратегию разрешения конфликта адекватную целям и ситуации – сотрудничество, компромисс, приспособление, уклонение или принуждение. – Знание и использование методик посредничества медиации. – Умение всесторонне анализировать случившееся, делать правильные выводы обобщения для предотвращения нежелательных ситуаций в будущем

ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ, КАК ВЕСТИ СЕБЯ В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

1. Главное не допустить перерастания этапа работы с вопросами, замечаниями, возражениями и претензий, относящихся к деловой (содержательной) части разговора в спор или межличностную конфронтацию (конфликт отношений).
2. Держитесь содержательной части разговора, конкретных фактов.
3. Не используйте вербальные и невербальные конфликтогены и не отвечайте на полученные.
4. Дайте посетителю, коллеге, оппоненту высказаться, не перебивайте его.

5. Признайтесь в том, в чем были, возможно, не правы. Извиняйтесь искренне.
6. Не нападайте и не обвиняйте другого. Это всегда вызывает сильное защитное поведение и провоцирует усиливать противодействие и агрессивность.
7. Спросите, что вы можете сделать/чем помочь, чтобы решить возникшую проблему.
8. Предлагайте варианты ее решения или варианты компенсации за ошибку или доставленные неудобства.
9. Относитесь к себе позитивно, знайте себе цену на столько, чтобы никто не мог «обрушить» вашу самооценку.
10. Контролируйте свои эмоции, помня, что «хозяин положения» тот, кто сохраняет спокойствие.
11. Освойте и используйте простые и действенные приемы саморегуляции.
12. Имейте «группу поддержки» среди коллег, друзей или близких, чтобы получить помощь и поддержку в состоянии сильного стресса, вызванного конфликтом на работе.
13. Старайтесь анализировать причины случившегося, ставя себя на место обеих сторон и делайте правильные выводы.

Виды деятельности при управлении конфликтом

Деятельность	Цели и содержание	Методы
Прогнозирование (предвидение) конфликта	Своевременное выявление очевидных и скрытых причин конфликтов, вариантов и последствий их развития. Постоянный анализ общих и частных причин конфликтов.	Изучение и анализ объективных и субъективных условий и факторов взаимодействия между людьми с учетом их личностно -психологических особенностей, макро и микро условий реальности. Например: экономическая и политическая ситуация, уровень социальной напряженности, социально-психологический климат и т. п.
Предупреждение конфликта	Деятельность, направленная на недопущение возникновения конфликта. Могут быть превентивные и текущие действия.	При получении информации о причинах и возможности назревающего нежелательного конфликта принимаются активные действия для нейтрализации причин провоцирующих конфликт.

Деятельность	Цели и содержание	Методы
Стимулирование конфликта	Деятельность, направленная на провокацию, вызов конструктивного, управляемого конфликта. Необходимое условие-готовность и способность руководителей конструктивно управлять конфликтом.	Вынесение проблемного вопроса на референдум, заседание правительства, думы, публичная критика сложившейся ситуации на совещании или в СМИ. Действия по устранению причин конфликта или в отношении его участников.
Регулирование конфликта	Деятельность, направленная на ослабление напряжения, ограничение масштаба конфликта и количества его участников, направление в сторону его разрешения с использованием определенных технологий, например: информационных правоохранительных коммуникативных социально- психологических организационных.	Этапы регулирования: признание реальности существования конфликта конфликтующими сторонами; легитимизация-достижение соглашения между конфликтующими сторонами, по признанию и соблюдению определенных норм и правил во взаимодействии; институализация-создание органов, рабочих групп для урегулирования конфликта; ограничение числа участников конфликта и информации о конфликте;
Разрешение конфликта	Деятельность направленная на завершение конфликта. Разрешение может быть полным, когда устраняются причины конфликта и неполным, если причины устраняются частично или не все.	Предпосылки разрешения: достаточная зрелость конфликта потребность участников в разрешении наличие необходимых средств и ресурсов Способы разрешения (с учетом глубины и значимости конфликта): административно-правовой педагогический (беседа, убеждение, просьбы, разъяснения и т.п.) переговоры Формы разрешения(с учетом целей и возможностей участников): Борьба, конфронтация, принуждение. Уход. Избегание. Уступки. Приспособление. Компромисс (консенсус). Сотрудничество.

ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ БЛОК

САМООЦЕНКА ОСОБЕННОСТЕЙ ПОВЕДЕНИЯ ЛИЧНОСТИ В КОНФЛИКТЕ

ТЕСТ 1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНФЛИКТНОСТИ

Тестовые задания:

1. Переплетите пальцы рук и заметьте, какой палец оказывается сверху.
2. Прицельтесь, выбрав мишень, и определите, какой глаз у Вас ведущий.
3. Переплетите на груди руки («наполеоновская поза») и заметьте, какая рука окажется сверху.
4. Проверьте, какая рука при аплодировании оказывается сверху.

Анализ полученных данных:

ПППП. Избегают конфликтов, но все, же идут на них. В конфликтах последовательны, стремятся довести их до разрешения. Тщательно соотносят цель со средствами. Не сторонники разрешения конфликтов любой ценой. Сначала обдумывают действия, потом принимают решения. Проявляют недостаток гибкости.

ПППЛ. Стремятся избегать конфликтов. Предпочитают разрешить их любыми способами. Нередко могут отказаться от прежней позиции. Могут быстро принимать решения. Достаточно гибки, но не всегда последовательны. Очень находчивы в погашении конфликта.

ППЛП. Не любят конфликтовать, но не избегают конфликтов. Входят в них охотно. Ведут себя свободно, находчиво. Прибегают к юмору, находят нестандартные пути разрешения конфликтных ситуаций. Не всегда доводят задуманное до конца.

ППЛЛ. Избегают конфликтов. Но если сталкиваются с ними, то ведут себя твердо. Решения принимают после серьезного

обдумывания или совета с посредниками и близкими. Обидчивы, в определенной мере злопамятны. Никогда не выступают инициаторами столкновений. Готовы идти на уступки. Внешняя мягкость сочетается с внутренней твердостью.

ПЛПЛ. Очень заметное неприятие конфликтов. Постоянное стремление выйти из него. Попытки загладить, стусевать конфликт. Выход из конфликта могут осуществлять за счет отказа от собственных требований. Решения принимают, поддаваясь эмоциональным, а не рациональным состояниям. Для них лучше не входить в конфликт, чем выходить из него. Выходят чаще всего с потерями собственных интересов, не находят способы оправдать свои действия. Стремятся принимать решения после обсуждения ситуации с кем-либо из опытных доверенных друзей или родственников.

ПЛПП. Готовы идти на конфликт. Отчетливо понимают свои интересы, находят наиболее рациональные пути их защиты. Хорошо подсчитывают свои возможности. В разрешении конфликта не всегда считаются со средствами. Не отказываются от компромиссов. Охотно вступают в конфликт. Часто выступают его инициатором. Преувеличивают при условии доминирования своих интересов. В конфликте чувствуют себя уверенно, комфортно. Иногда могут сами спровоцировать конфликт, но не столько потому, что не могут без него обходиться, сколько в целях самоутверждения.

ПЛЛП. Не любят конфликтов. Легкий характер. Склонны преувеличивать свои и недооценивать чужие возможности. Быстро и хорошо ориентируются в ситуации. Много друзей. Эмоционально реагируют на события, но принимают достаточно обдуманные решения. Стремятся доводить их до конца, но не исключают компромиссов, возможно и за счет отказа от некоторых требований. Не всегда цель соизмеряют со средствами достижения. Находят неожиданные решения. Действуют гибко, но последовательно. К советам прислушиваются.

ПЛЛЛ. Охотно вступают в конфликт. Часто выступают его инициатором. Преувеличивают собственные возможности, но в случае неудачи не отступают. Не склонны к компромиссам.

Действуют в конфликте обдуманно, последовательно Конфликт прекращают только при условии выполнения своих требований. Не всегда средства соизмеряют с целями. Излюбленный прием – «психологическая атака». Действуют по собственной инициативе, не очень любят советоваться, прислушиваться к чужим советам.

ЛППП. Конфликтов избегают, чувствуют себя в конфликтных ситуациях неуверенно. Проявляют большую гибкость в их разрешении. Достижение целей соотносят с реальными средствами. Склонны к компромиссам, готовы отказаться от защиты части своих интересов. Решение принимают скорее эмоционально, чем после серьезного обдумывания. Склонны выслушивать советы, но не всегда им следуют. Имеется тенденция преувеличивать собственные возможности.

ЛППЛ. Избегают конфликтов. Но в тех случаях, когда считают свои интересы затронутыми, идут на конфликт без особых колебаний. Позицию держать твердо, не очень склонны к компромиссам, К помощи посредников могут обращаться, но решение принимают самостоятельно. Вопросы самоутверждения – на втором плане. На первом плане – интересы дела.

ЛПЛП. Считают конфликты неизбежными, смело идут на их решение. В конфликтах твердо добиваются поставленных задач. При достижении целей не считаются со средствами. Иногда большое значение придают несущественным, второстепенным сторонам конфликта. Не склонны к компромиссам, если они не решают всех поставленных задач. Могут создавать видимость уступок, но внутренняя позиция остается неизменной. Преобладает рациональная сторона. Скрытны, не склонны обращаться за советами, хотя помощь со стороны не исключают.

ЛПЛЛ. Внутренне агрессивны. Постоянно ищут повод для конфликта. Руководствуются не всегда существенными моментами Конфликтность прикрывается внешней мягкостью. Последовательны в достижении целей. Линию поведения ведут искусно тщательно все просчитывают. Не склонны к компромиссам независимо от удовлетворения собственных ин-

тересов. Проявляют большую гибкость и изобретательность в решении конфликта с собственных позиций. Нередко интересы дела не могут отделить от внутренней психологической позиции.

ЛЛПП. Избегают конфликтов. Предпочитают спорные вопросы решать мирным путем. Готовы отказаться от защиты собственных интересов, но последовательно защищают интересы других. Цель всегда стремятся сочетать с соответствующими средствами. Наиболее сильная их сторона – стремление предупредить конфликты или погасить в зародыше.

ЛЛПЛ. Стремятся избежать конфликта, хотя не умеют предупреждать. Очень склонны к компромиссам. Уступают требованиям конфликтующих сторон, если противник оказывается сильным. Однако по отношению к более слабому проявляют неуступчивость. Не могут правильно рассчитать свои силы, склонны преувеличивать силы противника. Неспособны плести нить интриги. Охотно прислушиваются к советам других, следуют их рекомендациям. Имеют склонность скрывать наличие конфликтной ситуации, искренне веря в её отсутствие. Недостаточно принципиальны.

ЛЛЛП. Конфликтов не избегают, хотя редко являются их инициаторами. Слабо продумывают линию поведения в решении конфликтов, больше руководствуются эмоциями. В конфликтах действуют смело, решительно, но допускают опрометчивые решения. Склонны к компромиссам. Четко продумывают возможные последствия конфликта, стремятся их предупредить. Нередко выступают инициаторами компромисса. Глубоко переживают нежелательные последствия конфликтов.

ЛЛЛЛ. Конфликтов избегают. Отличаются большой способностью предупреждать их. Однако, принимая участие в конфликтах, умеют произвести впечатление на противника, используя прием демонстрации несуществующих возможностей. Умеют использовать слабости противной стороны. Хорошо просчитывают возможные последствия конфликта и умеют вовремя скорректировать свое поведение. Упрямы, скрытны.

ТЕСТ 2. САМООЦЕНКА РАЦИОНАЛЬНОГО ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ

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

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

Оценка результатов

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

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

ТЕСТ 3. ОПРОСНИК ТОМАСА

Предлагаемый тест поможет вам выявить формы своего поведения, используемые вами в конфликтных ситуациях.

Перед вами 30 вариантов утверждений, каждый из которых имеет две разновидности ответов – «А» и «Б».

Внимательно прочитайте каждый вариант и выберите то утверждение («А» или «Б»), которое в наибольшей степени соответствует вашему поведению в ситуациях конфликта, отметив их в опросном листе теста.

1. А) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
Б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
2. А) Я стараюсь найти компромиссное решение.
Б) Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого человека и моих собственных.
3. А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
4. А) Я стараюсь найти компромиссное решение.
Б) Я стараюсь не задеть чувств другого человека.
5. А) Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого.
Б) Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6. А) Я пытаюсь избежать неприятностей.
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 стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
9. А) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий.
Б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. А) Я твердо стремлюсь добиться своего.
Б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. А) Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
Б) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.
12. А) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
Б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.
13. А) Я предлагаю среднюю позицию.
Б) Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.
14. А) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
Б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.

15. А) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.
Б) Я стараюсь сделать все возможное, чтобы избежать напряжения.
16. А) Я стараюсь не задеть чувств другого.
Б) Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. А) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
Б) Я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.
19. А) Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
Б) Я стараюсь отложить спорные вопросы с тем, чтобы со временем решить их окончательно.
20. А) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
Б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. А) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к другому.
Б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. А) Я пытаюсь найти позицию, которая была бы средней между моей и позицией другого человека.
Б) Я всегда отстаиваю свою позицию.

23. А) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
Б) Иногда предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. А) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.
Б) Я стараюсь убедить другого пойти на компромисса.
25. А) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.
Б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.
26. А) Я обычно предлагаю среднюю позицию.
Б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
27. А) Зачастую я стремлюсь избежать споров.
Б) Если это сделает другого человека более счастливым, я дам ему такую возможность настоять на своем.
28. А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.
29. А) Я предлагаю среднюю позицию.
Б) Я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.
30. А) Я стараюсь не задеть чувств другого.
Б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

Ключ к тесту 3.

Для определения собственного стиля поведения в конфликте необходимо посчитать сумму ответов (один любой ответ дает один балл) по каждому стилю (столбцу), отметив кружочками совпадения.

	Противо- борство	Сотруд- ничество	Компро- мисс	Избегание	Приспо- собление
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17				Б	А
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б		А	
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26			Б	А	
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

ТЕСТ 4. САМООЦЕНКА КОНФЛИКТНОСТИ

Выберите в каждом вопросе один из трех вариантов ответа. Если на какой-либо вопрос вы не сможете найти ответа, то при подсчете набранных баллов присвойте этому вопросу два очка.

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что вы предпримете?
 - а) избегаю вмешиваться в ссору;
 - б) я могу вмешаться, встать на сторону потерпевшего, того, кто прав;
 - в) всегда вмешиваюсь и до конца отстаиваю свою точку зрения.

2. На собрании вы критикуете руководство за допущенные ошибки?
 - а) всегда критикую за ошибки;
 - б) да, но в зависимости от моего личного отношения к нему;
 - в) нет.

3. Ваш непосредственный начальник излагает свой план работы, который вам кажется нерациональным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше?
 - а) если другие меня поддержат, то да;
 - б) разумеется, я предложу свой план;
 - в) боюсь, что за это меня могут лишить премиальных.

4. Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями?
 - а) только с теми, кто не обижается и когда споры не портят наши отношения;
 - б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;
 - в) я спорю со всеми и по любому поводу.

5. Кто-то пытается пролезть вперед вас без очереди. Ваша реакция.
- а) думаю, что и я не хуже его, тоже пытаюсь обойти очередь;
 - б) возмущаюсь, но про себя;
 - в) открыто высказываю свое негодование.
6. Представьте, что рассматривается проект, в котором есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что от вашего мнения будет зависеть судьба этой работы. Как вы поступите?
- а) выскажусь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта;
 - б) выделю положительные стороны проекта и предложу предоставить автору возможность продолжить его разработку;
 - в) стану критиковать: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибок.
7. Представьте, что теща (свекровь) говорит вам о необходимости экономии и бережливости, о вашей расточительности, а сама то и дело покупает дорогие старинные вещи. Она хочет знать ваше мнение о своей последней покупке. Что вы ей скажете?
- а) что одобряю покупку, если она доставила ей удовольствие;
 - б) говорю, что у этой вещи нет художественной ценности;
 - в) постоянно ругаюсь, ссорюсь с ней из-за этого.
8. В парке вы встретили подростков, которые курят. Как вы реагируете?
- а) делаю им замечание;
 - б) думаю: зачем мне портить себе настроение из-за чужих, плохо воспитанных юнцов;
 - в) если бы это было не в общественном месте, то я бы их отчитал.

9. В ресторане вы замечаете, что официант обсчитал вас:
- а) в таком случае я не дам ему чаевых, хотя и собирался это сделать;
 - б) попрошу, чтобы он еще раз, при мне, составил счет;
 - в) выскажу ему все, что о нем думаю.
10. Вы в доме отдыха. Администратор занимается посторонними делами, сам развлекается, вместо того чтобы выполнять свои обязанности: следить за уборкой в комнатах, разнообразием меню... Возмущает ли вас это?
- а) я нахожу способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят с работы;
 - б) да, но если я даже и выскажу ему какие-то претензии, то это вряд ли что-то изменит;
 - в) придираюсь к обслуживающему персоналу – повару, уборщице или срываю свой гнев на жене.
11. Вы спорите с вашим ребенком-подростком и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли вы свою ошибку?
- а) нет;
 - б) разумеется, признаю;
 - в) постараюсь примирить наши точки зрения.

Оценка результатов

Каждый ваш ответ оценивается от 1 до 4 очков. Оценку ответов вы найдете в предлагаемой таблице.

Ответ	Вопросы										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
а	4	0	2	4	2	4	0	4	0	0	0
б	2	2	0	2	4	4	2	4	2	4	4
в	0	4	4	0	2	0	0	2	0	2	2

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

От 15 до 29 очков. О вас говорят, что вы конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на ваши служебные или личностные отношения. И за это вас уважают.

До 14 очков. Вы ищете поводы для споров, большая часть которых излишня. Любите критиковать, но только когда это выгодно вам. Вы навязываете свое мнение, даже если вы не правы. Вы не обидитесь, если вас будут считать любителем поскандалить. Подумайте, не скрывается ли за вашим поведением комплекс неполноценности?

Учебное издание

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ИЗБИРАТЕЛЬНОМ ПРОЦЕССЕ

Методическое пособие (материалы)

Публикуется в авторской редакции

Заведующий издательским отделом *А. В. Андреев*
Техническое редактирование и компьютерная верстка *Н. И. Чигиной*

Подписано в печать 06.05.2014. Формат 60x84 ¹/₁₆.
Бумага офсетная. Гарнитура «Times». Печать офсетная.
Усл. печ. л. 1,86. Тираж 1500 экз. Заказ № 216.

Налоговая льгота – Общероссийский классификатор продукции ОК 005-93-953000
Издательство Ставропольского государственного аграрного университета «АГРУС»,
355017, г. Ставрополь, пер. Зоотехнический, 12.
Тел/факс: (8652) 35-06-94. E-mail: agrus2007@mail.ru

Отпечатано в типографии издательско-полиграфического комплекса СтГАУ «АГРУС»,
г. Ставрополь, ул. Пушкина, 15.