



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ  
КАФЕДРА ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ И ПРИКЛАДНОЙ ПСИХОЛОГИИ

**Формирование конструктивных стратегий конфликтного поведения  
среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса  
в работе с подчинёнными, с использованием медиативных технологий**

**Выпускная квалификационная работа по направлению  
44.04.02 «Психолого-педагогическое образование»  
Направленность программы магистратуры  
«Медиация в социальной сфере»  
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:  
44 % авторского текста  
Работа рецензирована к защите  
рекомендована/не рекомендована  
« 2 » 02 2021 г.  
зав. кафедрой теоретической и прикладной  
психологии Кондратьева О. А.

Выполнила:  
Студентка группы ЗФ-310-224-3-1  
Лошакова Ирина Викторовна  
Научный руководитель:  
кандидат псих. наук, доцент кафедры ТиПП  
Гольева Галина Юрьевна

Челябинск  
2021

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	4
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ИССЛЕДОВАНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЙ КОНФЛИКТНОГО ПОВЕДЕНИЯ СРЕДНЕГО И ВЫСШЕГО РУКОВОДЯЩЕГО СОСТАВА СТРАХОВОГО БИЗНЕСА В РАБОТЕ С ПОДЧИНЕННЫМИ, С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕДИАТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ.....	8
1.1 Феномен конструктивных стратегий конфликтного поведения в психолого-педагогических исследованиях.....	8
1.2 Особенности применения стратегий конфликтного поведения средним и высшим руководящим составом страхового бизнеса.....	154
1.3 Модель формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего состава страхового бизнеса в работе с подчиненными, с использованием медиативных технологий.....	21
Глава 2. ОРГАНИЗАЦИЯ ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОНСТРУКТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ КОНФЛИКТНОГО ПОВЕДЕНИЯ СРЕДНЕГО И ВЫСШЕГО СОСТАВА СТРАХОВОГО БИЗНЕСА В РАБОТЕ С ПОДЧИНЕННЫМИ, С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕДИАТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ.....	31
2.1 Этапы, методы и методики исследования.....	31
2.2 Характеристика выборки и анализ результатов исследования.....	40
Глава 3. ОПЫТНО – ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ КОНСТРУКТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ КОНФЛИКТНОГО ПОВЕДЕНИЯ СРЕДНЕГО И ВЫСШЕГО СОСТАВА СТРАХОВОГО БИЗНЕСА В РАБОТЕ С ПОДЧИНЕННЫМИ, С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕДИАТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ .....	50

3.1 Программа формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса в работе с подчиненными, с использованием медиативных технологий .....	50
3.2 Анализ результатов опытно-экспериментального исследования .....	57
3.3 Психолого-педагогические рекомендации для среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса по формированию конструктивных стратегий конфликтного поведения.....	67
3.4 Технологическая карта внедрения результатов исследования в практику.....	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	83
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	90
ПРИЛОЖЕНИ 1 Методики психологической диагностики, используемые в ходе исследования.....	98
ПРИЛОЖЕНИ 2 Результаты констатирующего эксперимента .....	108
ПРИЛОЖЕНИ 3 Программа формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса в работе с подчиненными, с использованием медиативных технологий.....	111
ПРИЛОЖЕНИ 4 Результаты формирующего эксперимента .....	116
ПРИЛОЖЕНИ 5 Технологическая карта внедрения.....	119

## ВВЕДЕНИЕ

Повышение спроса на различные услуги для населения, в том числе и страховые, стимулировало появление множества компаний, предоставляющих страховые продукты. Соответственно рождается жесткая конкуренция среди фирм данной направленности. Основными факторами выбора компании для потребителя, является надежность, цена и непосредственно качество предоставления услуг. Последний фактор несет в себе большую нагрузку не только на руководителей высшего порядка, но и на руководителей среднего порядка, так как в большей степени именно они работают с персоналом.

Общая атмосфера определяется несколькими умениями руководства поддерживать положительный психологический климат, а так как он исходит непосредственно от качества межличностного общения, нужно сказать о конфликтах в организации, которые неизбежно будут возникать, как между сотрудниками, так и сотрудниками и руководителями. Важно, чтобы руководитель мог выбрать правильную стратегию конфликтного поведения.

Проблемы стратегии поведения в конфликтной ситуации изучали В.Р. Бильданова, Д.М. Зиганшина, Н.В. Крогиус, Л.Э. Кузнецова, О.Н. Макс, С.И. Секретаренко, Л.Н. Цой, Н.Г. Юрченкова.

Управление конфликтным поведением в организации рассматривали В. Вотина, К.К. Дугов, Д.С. Журомская, Н.И. Леонов, Ю.А. Лукаш, К.В. Мешкова, Е.И. Немцова, Ю.А. Слепцова, А.В. Спатарь, О.В. Старова, Т.А. Шалюгина.

При этом рассмотрению выбора стратегии конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса исследователи внимание не уделили, в связи с этим была определена цель нашего исследования: теоретически обосновать и экспериментально проверить эффективность реализации сконструированной модели и

разработанной программы формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса в работе с подчинёнными, с использованием медиативных технологий.

Объект исследования: стратегии конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса.

Предмет исследования: формирование конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса.

Гипотеза: формирование конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса возможно, если разработать и внедрить модель формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса в работе с подчинёнными, с использованием медиативных технологий.

Задачи исследования:

1. Изучить феномен конструктивных стратегий конфликтного поведения в психолого-педагогических исследованиях.
2. Выявить особенности выбора стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса.
3. Разработать модель формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса.
4. Определить этапы, методы, методики исследования.
5. Охарактеризовать выборку и проанализировать результаты исследования.
6. Составить программу формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего состава страхового бизнеса.
7. Проанализировать результаты опытно-экспериментального исследования.

8. Составить технологическую карту внедрения результатов исследования в практику.

Методы и методики исследования:

1) Теоретические: анализ и обобщение психолого-педагогической литературы, целеполагание, моделирование.

2) Эмпирические: эксперимент (констатирующий и формирующий), тестирование по методикам: методика личностной агрессивности и конфликтности Е.П. Ильин, П.А. Ковалев, тест К. Томаса – Н. Килманна на поведение в конфликтной ситуации, опросник на диагностику формы агрессии А. Басса – А. Дарки, метод переговоров, как инструмент решения и предотвращения конфликта (техники: «я–утверждение», «Три ДА»), персональный метод управления конфликтом В.П. Пугачева.

3) Математико-статистические: Т-критерий Вилкоксона для выявления статической значимости.

База исследования сотрудники страховой компании ПАО СК «Росгосстрах», филиал г. Чебоксары, 15 человек, возраст от 30 до 45 лет.

Научная новизна заключается в том, что разработана модель формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса в работе с подчинёнными, с использованием медиативных технологий; разработана и проверена программа модель формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса в работе с подчинёнными, с использованием медиативных технологий.

Теоретическая значимость заключается в том, что систематизированы и обобщены зарубежные и отечественные исследования проблемы формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения; конкретизированы теоретические представления особенностей формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава.

Практическая значимость исследования заключается в разработке и апробации программы формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса в работе с подчинёнными, с использованием медиативных технологий, которая может быть использована в практике страховых организаций.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, выводов по главам, заключения, библиографического списка. В тексте содержится 18 рисунков, 6 таблиц, 5 приложений. Список использованных источников включает 64 наименования.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ИССЛЕДОВАНИЯ КОНСТРУКТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ КОНФЛИКТНОГО ПОВЕДЕНИЯ СРЕДНЕГО И ВЫСШЕГО РУКОВОДЯЩЕГО СОСТАВА СТРАХОВОГО БИЗНЕСА В РАБОТЕ С ПОДЧИНЕННЫМИ, С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕДИАТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

## **1.1 Феномен конструктивных стратегий конфликтного поведения в психолого-педагогических исследованиях**

Теоретическое исследование конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса целесообразно изучать с обзора ключевых терминов. Для полноты раскрытия понятия «конструктивное конфликтное поведение» необходимо иметь представление о том, что же представляет собой конфликт и конфликтное поведение [2].

Конфликты случаются по разным причинам, которые сводятся к тому, что одна личность или группы людей не получают того, чего хотят, то есть не удовлетворяют своих потребностей. Конфликт – это столкновение мнений, интересов, потребностей, ценностей. Лучший вариант решения конфликта – это его предотвращение, а в ситуациях, когда конфликт все-таки произошел – это его ранняя диагностика и устранение.

Концепция конфликта является противоречивой. Психологи и социологи дают различные значения. Например, О.С. Кульпина и О.А. Мурадян считают, что конфликт возникает в результате отличия ожидания чего-либо от реальности происходящего, что приводит к потере внутреннего баланса [32].

С точки зрения Л.Н. Цой, конфликт – это социальное явление, в котором отношения между людьми насыщены борьбой, противостоянием и открытым предъявлением противоречий, столкновением [54].



По мнению А.Г. Здравомыслова через конфликт проявляются отношения возможных или действительных представителей социума, которые отличаются потребностями, мотивами действий и ценностными ориентирами [22].

Е.К. Лютова-Робертс и Г.Б. Моница определяют конфликт, как противодействие субъектов по поводу возникшего противоречия, действительного или воображаемого [40].

Л. Козер указывает в качестве основы социального конфликта борьбу за статус, ценности, власть, в которых один из участников ущемлен по вине второго.

Автор делает упор на позитивной функции конфликта поддержание динамического равновесия социальной системы. Если конфликт, по мнению Л. Козера, связан с целями, ценностями или интересами, не затрагивающими основ существования групп, то он является позитивным. Если же конфликт связан с важнейшими ценностями группы, то он нежелателен, так как подрывает основы группы и несет в себе тенденцию к ее разрушению [25].

С точки зрения А.Н. Пичугиной, конфликт – это понимание, воображение или опасение хотя бы одной стороной того, что ее интересы нарушает, ущемляет и игнорирует другая сторона или стороны [45].

Согласно У.Ф. Линкольн, конфликт – это воспринимаемая несовместимость действий или целей. Во многих конфликтах есть лишь небольшое ядро подлинно несовместимых целей. Главная проблема искаженное восприятие чужих мотивов и целей [35].

Согласно изученным определениям, были выделены основные характеристики конфликта (рисунок 1). О.С. Кульпина и О.А. Мурадян отмечают, что конфликты могут быть разных типов. В основе различных типов конфликтов прежде всего различные участники.

1. Конфликт-это процесс.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Конфликт происходит поэтапно. Первый этап это всегда непонимание. Другие этапы это различия ценностей, отличие точек зрения, различия интересов и межличностные особенности. Это также называется процессом, поскольку он начинается с того, что одна сторона воспринимает другую как противостоящую или отрицательно влияющую на ее интересы и заканчивается конкурирующей, сотрудничающей, компрометирующей или избегающей.</li> </ul>
2. Конфликт неизбежен	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Конфликт существует практически везде. Нет двух одинаковых лиц. Следовательно, они могут иметь индивидуальные различия. А различия могут быть из-за ценностей или иначе привести к конфликту. Несмотря на неизбежность, конфликт может быть сведен к минимуму, переадресован и/или разрешен.</li> </ul>
3. Конфликт-это нормальная часть жизни	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Отдельные лица, группы и организации имеют неограниченные потребности и различные ценности, но ограниченные ресурсы. Таким образом, такая несовместимость неизбежно приведет к конфликтам. Конфликт не является проблемой, но если он плохо справляется, то он становится проблемой.</li> </ul>
4. Восприятие	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ситуация должна восприниматься отношением конфликтующих сторон к ней, иначе он не существует. В межличностном взаимодействии восприятие важнее реальности. То, что мы воспринимаем и думаем, влияет на наше поведение, отношение и общение.</li> </ul>
5. Оппозиция	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Одна сторона в конфликте должна воспринимать или делать то, что другая сторона не любит или не хочет.</li> </ul>
6. Взаимозависимость и взаимодействие	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Должна быть какая-то реальная или воспринимаемая взаимозависимость. Без взаимозависимости не может быть никакого взаимодействия. Конфликт возникает только тогда, когда происходит какое-то взаимодействие.</li> </ul>
7. Стороны конфликта	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Конфликт может возникать внутри человека, между двумя или более лицами, группами или между организациями.</li> </ul>
8. Конфликт не является единообразным	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Он поставляется в различных вариантах в соответствии со степенью серьезности и потенциала.</li> </ul>

Рисунок 1 - Основные характеристики конфликта

Прежде всего конфликт бывает внутриличностным, межличностным и организационным. [14].

Конфликт организационного порядка может быть объективным и субъективным, в свою очередь делится на организационный внутренний конфликт, то есть внутри организации и организационный внешний конфликт, то есть между двумя или более организациями.

В качестве примера организационного конфликта между несколькими организациями, то есть межорганизационного, является конкуренция между организациями на рынке товаров или услуг.

Организационный конфликт внутри организации, то есть внутриорганизационный конфликт, прежде всего может быть горизонтальным или вертикальным [53].

Горизонтальный внутриорганизационный конфликт – конфликт между отделами одинакового статуса, между людьми в одинаковых должностях.

Вертикальный внутриорганизационный конфликт – это конфликт между отделами с разным статусом или разными должностями.

Внутри организации конфликты могут быть одновременно горизонтальными и вертикальными, например, конфликт между двумя сотрудниками одного отдела и руководителем данного отдела.

Поэтому внутриорганизационный конфликт может быть классифицирован как межличностный, внутригрупповой или межгрупповой.

М.Н. Вражнова и О.Ю. Поликанова подразделяют межличностный конфликт по объему на существенный и аффективный. В основе существенного межличностного конфликта скрыты рабочие причины: факт некой ситуации, методы и пути решения чего-либо, ценности и цели, задачи и процессы. В основе аффективного конфликта эмоции [46]. Данный конфликт часто базируется на взаимном неприятии, отторжении или разочарованиях между сторонами. Аффективный конфликт является деструктивным по своей сути, при этом может привести в итоге к созидательному результату.

О.В. Грив подразделяет конфликт на: конструктивный или разрушительный; творческий или ограничительный; позитивный или негативный; функциональный или дисфункциональный. Кроме того, межличностный конфликт О.В. Грив указывает как аффективный, препятствующим принятию совместных решений, также как дисфункциональные конфликты препятствуют достижению результата [14].

Конфликт содержит в себе конструктивные и деструктивные функции. К конструктивным функциям относятся:

- выявление разногласий и проблематику в момент достижения зрелости и указывают на немедленное устранение;
- выступает для снятия напряжений в социуме и устранения моментов, провоцирующих стресс;
- в процессе конфликта люди, как правило объединяются в группы для совместного решения вопросов; благодаря прохождению через конфликт социальная система становится стабильной; указывает на острые и спорные моменты;
- выявляет подлинные черты характера собеседника (срывает маски);
- конфликт способствует личностному развитию;
- конфликт способствует адаптации в обществе.

К деструктивным функциям относятся:

- материальные, моральные, человеческие потери;
- снижение темпов развития;
- могут вскрываться новые конфликты;
- разрыв отношения, потеря работы;
- снижение дисциплины;
- негативное эмоциональное настроение в коллективе;
- снижение психологического климата в социуме.

А.В. Спатарь называет критерии конструктивного конфликта: освобождение эмоций; снижение беспокойства и стресса; решение

вопросов, которые стали причиной или поводом к конфликту; открытое общение между участниками конфликта; укрепления сотрудничества между людьми [52].

Также выделяют конфликты распределительные и интегративные. Распределительный – распределяет результаты конфликта для выигравшей стороны. Интегративный конфликт позволяет интегрировать потребность обеих сторон и найти наилучшее решение для обеих сторон.

В основе урегулирования конфликта заложен принцип: не все конфликты можно разрешить полностью, при этом умение предотвратить или диагностировать конфликт на ранней стадии важный навык, которому необходимо обучаться. Потенциал межличностных отношений широк тех в организациях, где сотрудники могут рассчитывать на скорейшее разрешение конфликта, через снижение эскалации и системную работу с проблемными участками, что позволит минимизировать конфликт и связанные с ним риски.

Е.П. Белинская конфликт отождествляет со стадией конфликтного поведения. Такое отождествление представляется ошибочным: конфликт значительно более сложное многогранное явление. Однако справедливо, что переход к конфликтному поведению означает вступление конфликта в свою открытую, явную и обычно наиболее острую стадию [4].

Конфликтное поведение можно определить как действия, направленные на то, чтобы прямо или косвенно блокировать достижение противостоящей стороной ее целей, намерений и так далее. Конфликтные действия резко обостряют эмоциональный фон протекания конфликта, эмоции же, в свою очередь, стимулируют конфликтное поведение [51].

А.Я. Анцупов и А.И. Шпилов характеризуют конфликтное поведение как результат внутренних и внешних противоречий между обществом, микросредой и личностью [3].

Резюмируя, конфликтное поведение, это действия человека или группы людей, направленные на провоцирование и развитие конфликта, то

есть борьбу за статус, ценности, власть, в которых один из участников объективно или субъективно ущемлен.

## 1.2 Особенности применения стратегий конфликтного поведения средним и высшим руководящим составом страхового бизнеса

Большое значение в разрешении конфликтных ситуаций имеет общение участников, центральным моментом которого является переговоры. Предполагая провести беседу со своим оппонентом, руководитель должен предварительно, по возможности полно проанализировать сложившуюся ситуацию. Только руководитель, выбрав правильный стиль руководства, может воздействовать на динамику развития конфликта в организации. Организуя свою работу, он формирует определенное представление о себе среди подчиненных и партнеров.

К.К. Дуговым и Т.А. Шульгиной сформулирован следующий алгоритм решения конфликта руководителем [55]:

- установить причину конфликта;
- сформулировать цели сторон;
- выделить точки соприкосновения сторон;
- сформулировать особенности сторон (в поведении).

Поведение в конфликте обозначается словом «стратегия» и указывает на определенную модель поведения в конфликте, через личностную ориентацию в отношении конфликта.

Американский психолог К. Томас вывел модель, в которой показано, что участники конфликта межличностного или группового выбирают стратегию поведения на основе: во-первых, интересов сторон (желание отстоять свои интересы и/или удовлетворить чужие), во-вторых, действий сторон (активное или пассивное отстаивание интересов своих и/или чужих). Так как в конфликте могут быть затронуты интересы не только индивидуума, но и группы, поэтому значение приоритета (первостепенны

личные или групповые интересы) также является важным для выбора стратегии.

Психологи Р. Блейк и Дж. Моутон выделяют различные стратегии поведения в конфликте [26]:

- соперничество, сопровождающееся открытой борьбой за свои интересы;
- сотрудничество, направленное на поиск решения, удовлетворяющего интересы всех сторон;
- компромисс – урегулирование разногласий через взаимные уступки;
- избегание, заключающееся в стремлении выйти из конфликтной ситуации, не решая ее, не уступая своего, но и не настаивая на своем;
- приспособление – тенденция сглаживать противоречия, поступаясь своими интересами.

Американские ученые Р. Блейк и Дж. Мутон сформулировали модель, в основе которой заложены два направления [36]: на достижения результата в решении какого-либо дела и на личность, урегулирование взаимоотношений. Данная модель позволила выделить следующие стратегии поведения в конфликте: соперничество - решение конфликта в пользу одной из сторон; сотрудничество - решение конфликта в пользу обеих сторон; компромисс - решение конфликта за счет уступок с обеих сторон; избегание - на уход как от решения, так и от конфликта в целом; приспособление прямой отказ от решения конфликта в свою пользу, за счет пользы второй стороны.

избегание	это реакция на конфликт, при которой человек игнорирует (фактически отрицает), само наличие конфликта, считает, что разногласий нет и поэтому воздерживается от споров, дискуссий, возражений другой стороне, не уступая и не настаивая на своем. Другими словами, человек стремится дистанцироваться от ситуации	Причины избегания: проблемы на самом деле может не быть; проблема есть, но она настолько незначительна, что не стоит обращать на нее внимание; у меня много других проблем, более важных.
	стиль поведения в конфликте, при котором сторона частично или	Причины приспособления: у меня есть более важные интересы; мне

приспособление	полностью отказывается от удовлетворения своих интересов, то есть капитуляция другой стороне. Приспосабливающаяся сторона готова уступить, пренебрегая собственными интересами, соглашается на требования и претензии противостоящей стороны.	дорого общение с этим человеком, поэтому не хочу его обижать; не хочу углубления конфликта; стремление сделать «жест доброй воли»; стремление избавиться от конфликта; ни одному из основных принципов (ценностей) не угрожает опасность; правота на стороне противника; приспособление сейчас поможет мне в будущем.
конкуренция	стиль поведения, характеризующийся высокой степенью настойчивости в удовлетворении собственных интересов, отсутствия уступчивости в удовлетворении интересов других партнеров. Конкуренция не обязательно ведет к насилию, а в некоторых случаях стимулирует талант.	Причины конкуренции: недоверие к другим, особенно к тем, кто проявляет заинтересованность; недооценка сил другой стороны; правила поведения, принятые в данной среде; восприятие поведения другого человека как оскорбительное; честная игра в рамках закона и правил.
компромисс	обе стороны до некоторой степени идут на взаимные уступки, другими словами, из общего груза каждая сторона берет на себя часть меньше той, которую она определила для себя первоначально. Если же это касается одной стороны, то это не компромисс, а уступка. Однако, это неустойчивое состояние, развитие которого может вызвать необходимость дальнейших компромиссов. Результат компромисса - различная степень удовлетворенности и неудовлетворенности всех сторон. В конфликте принципов компромисс, как правило,	Причины компромисса: переговоры в тупике, компромисс - единственный выход; лучше договориться до чего-нибудь, чем ни до чего не договориться; передышка для дальнейшей концентрации ресурсов
сотрудничество	в отличие от компромисса дает возможность стопроцентного удовлетворения интересов партнеров, обеспечивает плодотворные выгодные взаимоотношения в будущем и, поэтому, является наиболее эффективным. Однако, этот подход требует большого напряжения сил, творческих способностей, фантазии и концентрации других ресурсов, занимает много времени так как подразумевает, что интересы одной стороны не будут удовлетворены, если не будут удовлетворены интересы другой стороны	Причины сотрудничества: зрелая личность

Таблица 1 - Типы поведения руководящего состава страхового бизнеса

В зависимости от личных целей и выстроенных отношений между сторонами, выбирается та или иная стратегия поведения в конфликте, согласно Н.В. Крогиусу именно личное отношение в каждом данном отдельном случае и является отправной точкой для выбора стратегии



поведения, то есть один и тот же индивид в разных конфликтах с разными оппонентами будет демонстрировать различные стратегии поведения [30].

Резюмируя, выбор стратегии поведения в конфликте определяется многими факторами, которые могут быть сведены в две группы: факторы ситуации и личностные факторы. А это значит, что ситуативно и стратегия, направленная на решения конфликта в свою пользу, за счет второй стороны в определенные моменты может быть единственно верной.

Если же рассматривать варианты выбора стратегии поведения не ситуативно, не в рамках какого-то одного конкретного случая, а как характеристику личности, тогда стоит раскрыть дать более полную характеристику каждой стратегии с указанием плюсов и минусов.

Соперничество. Особенность данного типа поведения в том, что присутствует ярко-выраженный ориентир на победу одной стороны за счет второй.

Человек, использующий данную стратегию поведения уверен, что в конфликте может выиграть только один.

Присутствует настаивание на важности и значимости своей позиции, при этом точка зрения другого человека абсолютно нивелирована [21].

Плюсы и минусы данной стратегии: положительный аспект данной стратегии в том, что человек помнит, понимает и отстаивает свои интересы, при этом позиция нивелирования значимости второй стороны, на практике дает ситуативную победу в конфликте, абсолютно исключая возможность развития здоровых дружеских или личных отношений. В длительных отношениях важно помнить о возможности только частичного присутствия стратегии соперничества, в таких ситуациях как: защита других людей от насилия; спортивные соревнования; контроль соблюдения общеустановленных правил в обществе или в отдельной системе.

Избегание. Стратегия избегание или уклонение применяется при нежелании решать тот или иной вопрос, глобально, человек, использующий

эту стратегию нивелирует как свои интересы, так и интересы другой стороны. Основа данной стратегии – недеяние [21].

Плюсы и минусы данной стратегии: стратегически избегание оправдано, при отсутствии значимости темы конфликта, либо, когда предмет конфликта изначально проигрышный для обеих сторон и несет в себе слабую надежду на конструктив (вопросы о религии, расовый вопрос и т.п.). В данном случае, как советует американский психолог С. Кови, наилучший вариант переключиться на третью тему обсуждения [60], это будет прямое уклонение в его положительном варианте.

Так как избегание не решает конфликт, важно помнить, что для долгосрочных отношений важно спорные вопросы обсуждать и останавливаться на точках соприкосновения (например, обе стороны решают, что каждая имеет право на свою точку зрения по вопросу религии и т.п.).

В противном случае, частое использование стратегии уклонение может привести к разрыву отношений, либо к глубинным внутренним проблемам.

Приспособление. Одна сторона уступает свои интересы второй. Иногда подобное поведение продиктовано стремлением избежать конфронтации, иногда искренней верой в большую важность интересов другой стороны.

Плюсы и минусы данной стратегии: данная стратегия оправдана в моменты, когда предмет спора неважен для одной из сторон и уступка не затрагивает ее интересов. В таком случае приспособление способствует укреплению долгосрочных взаимоотношений [36].

При постоянном применении данной стратегии, нивелируя свои интересы, велик риск разрыва отношения и вероятность развития внутриличностного конфликта.

Компромисс. Это частичное удовлетворение интересов обеих сторон конфликта.

Плюсы и минусы данной стратегии: так как в основе данной стратегии только половина победы или половина проигрыша, то несмотря на то, что компромисс дает решение конфликта, важно помнить, что при частом использовании данной стратегии конфликт может разрастись с удвоенной силой.

Второй стороне может просто надоест постоянно получать половину победы [21].

Сотрудничество. В основе стратегии уважение к партнеру, которое проявляется в честности и открытости, постоянной готовности к переговорам и обсуждению острых вопросов.

При взаимодействии двух Сотрудников партнеры признают свои разногласия, подчеркивая общую основу для взаимодействия. Они не занимаются взаимной перепалкой и обвинениями - в интересах дела эмоции отбрасываются.

При выборе этой стратегии участник стремится разрешить конфликт таким образом, чтобы в выигрыше оказались все. Он не просто учитывает позицию другого участника, но и стремится добиться, чтобы другая сторона тоже была бы удовлетворена.

Плюсы и минусы данной стратегии: ориентир на свои интересы и интересы другого позволяет решить конфликт конструктивно. Изначальное уважение ко второй стороне и к себе способствует развитию долгосрочных отношений как в профессиональной, так и в личной сфере.

При этом, важно помнить, что не во всех ситуациях есть возможность найти оптимальный вариант для обеих сторон, особенно если одна из сторон просто не настроена на сотрудничество. [30].

По Л.Э. Кузнецовой и А.А. Любченко, личностные причины конфликтов связаны, прежде всего, с индивидуально-психологическими особенностями его участников, которые также обуславливаются выбором стратегии поведения в конфликте [31].

Н.И. Леонов уточняет, что конфликтное поведение руководителей является одной из форм проявления их активности в современных экономических условиях [33].

Для более наглядно картины представим результаты исследования Ю.А. Слепцовой по методике тест К. Томаса «Определение стиля своего поведения в предконфликтных и конфликтных ситуациях». Руководителем было задано 30 вопросов, рассмотрим более важные из них. На 1 вопрос 60% опрошенных выбрали вариант, что им иногда предоставляется возможность взять на себя ответственность за решение спорного вопроса, в том числе такого мнения придерживаются и руководители. Это означает, что они прислушиваются к мнению друг друга и учитывают при возникновении спорных ситуаций. На 2 вопрос 85% опрошенных выбрали вариант, что они стараются найти компромиссное решение, такой же вариант выбрали руководители данной организации. Значит, они не стремятся к конфликтным ситуациям и пытаются найти решение путем компромисса. На 3 вопрос 80% опрошенных выбрали вариант, что они стараются успокоить другого и стремятся сохранить отношения с коллегами [49].

На 5 вопрос 30% опрошенных выбрали вариант, что они улаживают спорную ситуацию и все время стараются найти поддержку у коллеги, один руководитель придерживается этого мнения с меньшинством персонала. А второй руководитель выбрал вариант, что он старается сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности. Это говорит о том, что он не хочет усугублять ситуацию и старается найти решение мирным путем. На основании проведенного исследования мы приходим к выводу, что в целом в данном коллективе стратегии поведения руководителей успешны. Все сотрудники чувствуют себя комфортно в коллективе, руководители стараются выполнять свою работу на высшем уровне и учитывать мнения всех своих коллег [38].

Таким образом, на выбор стратегии поведения в конфликте влияют индивидуально-психологические особенности участников, успешное

разрешение конфликта возможно при оптимальном осознанном выборе стратегии, что возможно при развитии навыка конструктивного решения конфликта. Условиями для выбора наилучшего варианта по разрешению конфликта являются жизненный опыт и желание не усложнять ситуацию и не доводить человека до стресса.

### 1.3 Модель формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего состава страхового бизнеса в работе с подчиненными, с использованием медиативных технологий

Исследовать состояния и процессы в психологии позволяет моделирование.

За счет создания или воспроизведения моделей, прежде всего математических [36].

Модель – это некий образ, напоминающий реальный объект, но более в простом виде считают Б.Г. Мещеряков и В.П. Зинченко [9].

Первым этапом моделирования является целеполагание. В основу целеполагания заложена концепция «дерево целей», которая впервые была предложена Ч. Черчменом и Р. Акоффом в 1957 году и представляет собой упорядочивающий инструмент, используемый для формирования элементов общей целевой программы развития. В системном анализе концепция «дерево целей» является основным методом, который позволяет распределить цели по уровням, начиная с самого верхнего – с так называемой основной цели с дальнейшим разукрупнением и конкретизацией, разбивкой на подцели таким образом, чтобы их объединение было определением исходной цели.

Ориентир концепции «дерево целей» – получение полной и устойчивой структуры, состоящей из целей, проблем и направлений [57].

В.И. Долгова широко использует концепцию «дерево целей» в своих работах, выделяя, основой данного метода теорию графов, представленный

в траекторных и точечных движениях, что позволяет достичь как стратегические, так и тактические цели [18].

Генеральная цель – теоретически обосновать и экспериментально выполнить формирование конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего состава страхового бизнеса (рисунок 2).

Реализация генеральной цели включает три подцели первого уровня:

1. Исследование теоретических предпосылок формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего состава страхового бизнеса.

2. Организация исследования формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего состава страхового бизнеса.

3. Опытное-экспериментальное исследование формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего состава страхового бизнеса.

Генеральная цель – теоретически обосновать и экспериментально проверить эффективность реализации сконструированной модели и разработанной программы формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса в работе с подчинёнными, с использованием медиативных технологий.

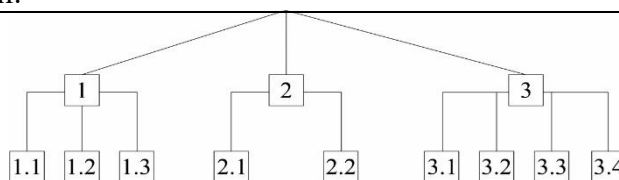


Рисунок 2 - Дерево целей формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего состава страхового бизнеса в работе с подчиненными

Реализация подцели 1 первого уровня предполагает действия [44].

1.1. Изучить проблему конфликтного поведения в психолого-педагогических исследованиях.

1.1.1. Определить понятие конфликта.

1.1.2. Определить факторы возникновения конфликта: конфликтная ситуация и инцидент.

1.1.3. Определить стадии возникновения конфликта.

1.1.4. Изучить стратегии поведения в конфликте как: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание или приспособление.

1.2. Выявить особенности конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса.

1.2.1. Определить возрастные особенности среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса.

1.2.2. Определить причины конфликтов среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса с подчиненными.

1.2.3. Определить особенности поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса

1.3. Разработать модель формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения руководителей среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса.

1.3.1. Определить понятия модель, моделирование.

1.3.2. Составить модель формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса, включающую теоретический, диагностический, формирующий и аналитический блок.

Реализация подцели 2 первого уровня ориентирована на организацию исследования формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса [18].

2.1. Охарактеризовать этапы, методы и методики исследования конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса [11].

2.1.1. Охарактеризовать этапы исследования конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса.

2.1.2. Охарактеризовать комплекс методов и методик исследования конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса.

2.2. Охарактеризовать выборку и проанализировать результаты исследования стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса.

2.2.1. Охарактеризовать выборку среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса.

2.2.2. Проанализировать результаты исследования стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса.

3.1. Составить и реализовать программу формирования конструктивных стратегий конфликтного среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса [51].

3.1.1. Определить цель и задачи программы формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса.

3.1.2. Определить структуру мероприятий.

3.2. Проанализировать результаты опытно-экспериментального исследования формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса.

3.2.1. Изучить динамику конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса.

3.2.2. Проверить гипотезу исследования с помощью T-критерия Вилкоксона.

3.3. Составить рекомендации по формированию конструктивных стратегий конфликтного поведению.

3.4. Составить технологическую карту внедрения.

«Дерево целей» исследования формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего



состава страхового бизнеса, представляет собой иерархию целей, через выделение основной – генеральной цели, с дальнейшей разбивкой ее на подцели. В итоге для проведения исследования есть генеральная цель и указаны пути по ее достижению [37].

Анализ психолого-педагогических исследований позволил разработать модель формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса (рисунок 3).

Модель формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса представляет собой структуру, включающую теоретический, диагностический, формирующий и аналитический блок.

Теоретический блок включает изучение теоретических предпосылок исследования формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса: изучение проблемы конфликтов в психолого-педагогической литературе, выявление особенностей конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса, разработка модели формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса [18].

Диагностический блок включает получение психолого-педагогической информации о выраженности конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса (проведение констатирующего эксперимента конфликтного поведения, используя методики диагностики - методика личностной агрессивности и конфликтности Е.П. Ильин, П.А. Ковалев, тест К. Томаса – Н. Килманна на поведение в конфликтной ситуации).

Цель: теоретически обосновать и экспериментально проверить эффективность реализации сконструированной модели и разработанной программы формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего
--

руководящего состава страхового бизнеса в работе с подчинёнными, с использованием медиативных технологий.

#### **Теоретический блок**

Цель: изучить теоретические предпосылки исследования формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса.

Методы: анализ, обобщение, целеполагание, моделирование.

#### **Диагностический блок**

Цель: изучить стратегии конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса.

Методы: констатирующий эксперимент, тестирование по методикам: тест-опросник описания поведения К.Томаса, методика личностной агрессивности и конфликтности Е.П.Ильин, П.А.Ковалев, опросник Басса-Дарки.

#### **Формирующий блок**

Цель: разработать и реализовать программу формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса.

Методы: социально-психологический тренинг, психогимнастика, групповая дискуссия, ролевая игра.

#### **Аналитический блок**

Цель: изучить эффективность программы формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса.

Методы: формирующий эксперимент, тестирование по методикам: тест-опросник описания поведения К.Томаса, методика личностной агрессивности и конфликтности Е.П.Ильин, П.А.Ковалев, опросник Басса-Дарки, Т-критерий Вилкоксона.

#### **Результат**

**Конфликтное поведение** среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса изменится в направлении снижения конфликтности, увеличения частоты применения конструктивных стратегий сотрудничество и компромисс, снижения показателей агрессивности.

Рисунок 3 – Модель формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса

В формирующем блоке запланирована разработка и проведение программы по формированию конструктивных стратегий конфликтного поведения в работе с подчиненными с использованием медиативных технологий.

Основным методом коррекционно-развивающей работы выбран социально-психологический тренинг.

Социально-психологический тренинг – активный групповой метод, направленный на усовершенствование и развитие установок, навыков и знаний межличностного общения [8].

Тренинг, согласно О.П. Горбушиной, это метод, направленный на развитие навыков и разрешения противоречий, с целью повышения коммуникативных способностей [35].

По В.И. Вачкову тренинг – это метод, который способствует развитию психологических структур и личности в целом [11].

Для проведения тренинга были использованы следующие инструменты: групповая дискуссия, деловая игра, разминки.

Групповая дискуссия – вид группового упражнения, который позволяет вовлечь в решение вопроса всю группу за раз, что позволяет участникам тренинга в моменте увидеть индивидуальные особенности людей за счет многообразия мнений на причину и особенность того или иного конфликта. Также в рамках группой дискуссии

Деловая игра – имитация конкретных условий и динамики рабочего процесса, рабочей коммуникации, что позволяет вскрыть проблемные точки [61].

Разминка (психогимнастика) – это метод вербальной и невербальной групповой психокоррекции, позволяющий выразить эмоциональные переживания за счет невербального проявления [1].

Объединение участников тренинга в группу способствует глубокому общению с уделением внимания каждому участнику.

Таким образом, этот прием «работает» сразу на две задачи: с одной стороны, происходит взаимная идентификация участников тренинга, с другой стороны – их индивидуализация [40].

В целом вся программа состоит из цикла занятий (4 занятий по 8 часов и 30 по 1-2 часам).

Структура занятия: организационно-мотивационная часть, которая включает в себя регламент, правила тренинга, приветствие, знакомство,

основная часть с актуализирующим и корректирующим упражнением, групповой дискуссией и разминками, в завершение – завершающее упражнение и рефлексией [10].

Аналитический блок – это подведение итогов, обобщение результатов и оценка эффективности, проделанной работы.

Таким образом, формирование конструктивных стратегий конфликтного поведения – целенаправленный процесс развития социально-значимых умений и навыков для эффективного взаимодействия в социуме.

Модель по формированию конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса – это структура, включающую в себя теоретический, диагностический, формирующий и аналитический блоки.

#### Выводы по главе 1

Конфликт (лат. *conflictus* – столкнувшийся) – наиболее острый способ разрешения противоречий в интересах, целях, взглядах, происходящих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии участников этого взаимодействия и обычно сопровождающийся негативными эмоциями, выходящий за рамки правил и норм. Конфликтное поведение, это действия человека или группы людей, направленные на провоцирование и развитие конфликта, который является ничем иным, как борьбой за статус, ценности, власть, в которых один из участников ущемлен по вине второго.

Функциональный конфликт развивает его участников, в результате его разрешения происходит объективизация источника разногласия, формируются новые отношения и сплоченности группы. В конфликтных ситуациях участники взаимодействия могут выбирать такие стратегии поведения в конфликте как: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание или приспособление. Выбор стратегий сотрудничество и

компромисс ведет к развитию межличностных и деловых отношений и конструктивному разрешению конфликта. Предпочтение стратегий соперничества и избегания приводит к деструктивному исходу конфликта.

На выбор стратегии поведения в конфликте влияют индивидуально-психологические особенности участников, успешное разрешение конфликта возможно при оптимальном осознанном выборе стратегии, что возможно при развитии навыка конструктивного решения конфликта.

Условиями для выбора наилучшего варианта по разрешению конфликта являются жизненный опыт и желание не усложнять ситуацию и не доводить человека до стресса.

Формирование конструктивных стратегий конфликтного поведения – целенаправленный процесс развития социально-значимых умений и навыков для эффективного взаимодействия в социуме.

Разработанная модель формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса представляет собой структуру, включающую теоретический, диагностический, формирующий и аналитический блок.

## **ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОНСТРУКТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ КОНФЛИКТНОГО ПОВЕДЕНИЯ СРЕДНЕГО И ВЫСШЕГО СОСТАВА СТРАХОВОГО БИЗНЕСА В РАБОТЕ С ПОДЧИНЕННЫМИ, С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕДИАТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

### 2.1 Этапы, методы и методики исследования

Первая глава данной работы рассматривает теорию исследования стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса, которое проходило в три этапа:

Первый этап – поисково-подготовительный: определение проблемы исследования; изучение состояния проблемы: анализ литературы по теории вопроса; разработка плана экспериментально-опытной работы, содержания и методики исследования. Формулирование рабочей гипотезы, цели и задач исследования. Были подобраны методы и методики исследования.

Второй этап – опытно-экспериментальный: была проведена первичная диагностика конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса и обработка данных; анализ; разработка рекомендаций по формированию конструктивных стратегий [51].

На третьем этапе – контрольно-обобщающем, проведена повторная диагностика конфликтного среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса, выполнен анализ результатов исследования, формулирование выводов, проверка гипотезы исследования.

Исследование формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса проводилось с помощью следующих методов и методик [19]:

1) теоретические: анализ и обобщение, целеполагание, моделирование;

2) эмпирические: эксперимент (констатирующий и формирующий), тестирование по методикам: методика личностной агрессивности и конфликтности Е.П. Ильин, П.А. Ковалев, тест К. Томаса – Н. Килманна на поведение в конфликтной ситуации, опросник на диагностику формы агрессии А. Басса – А. Дарки, метод переговоров, как инструмент решения и предотвращения конфликта (техники: «я-утверждение», «Три ДА»), персональный метод управления конфликтом В.П. Пугачева;

3) математико-статистические: Т-критерий Вилкоксона.

Охарактеризуем используемые методы и методики:

Анализ литературы – это наиболее доступный метод научного исследования. Анализ (от греч. analysis – разложение, расчленение) – рассмотрение, изучение ч.-л., основанное на расчленении (мысленном, а также часто и реальном) предмета, явления на составные части, определении входящих элементов, разборе свойств предмета или явления. (Мещеряков, Зинченко). В психологии анализ рассматривается как познавательный процесс, который осуществляется на различных уровнях отражения действительности в мозге человека и животных. Анализ присутствует уже на чувственной ступени познания и, в частности, включается в процессы ощущения и восприятия [8]. В настоящей работе метод анализа использовался в изучении конфликтного поведения среднего и руководящего состава страхового бизнеса.

Обобщение (англ. generalization) – одна из основных характеристик познавательных процессов, состоящая в выделении и фиксации относительно устойчивых, инвариантных свойств предметов и их отношений. Простейший вид О., выполненный в плане непосредственного восприятия, позволяет человеку отображать свойства и отношения предметов независимо от частных и случайных условий их наблюдения. Существуют два типа Обобщения, в процессе которого особую роль играют

сравнения, анализ и синтез, включающие применение средств языка [50]. В основе 1-го типа обобщения лежит действие сравнения. Сравнивая предметы некоторой группы, человек находит, выделяет и обозначает их внешне одинаковые, общие свойства, которые могут стать содержанием понятия об этой группе или классе предметов. Такие О. и понятия называются эмпирическими.

Целеполагание – первичная фаза управления, предусматривающая постановку генеральной цели и совокупности целей (дерева целей) в соответствии с назначением системы, стратегическими установками и характером решаемых задач [9].

Моделирование в психологии – построение моделей осуществления тех или иных психологических процессов с целью формальной проверки их работоспособности [8].

Констатирующий эксперимент – один из основных видов эксперимента, целью которого является изменение одной или нескольких независимых переменных и определение их влияния на зависимые переменные. Констатирующий эксперимент отличается от эксперимента, формирующего главным образом целями проведения. Целью констатирующего эксперимента выступает фиксация изменений, происходящих с зависимыми переменными, а не влияние на последние, как в формирующем эксперименте. Констатирующий эксперимент может быть естественным и лабораторным [50].

Формирующий эксперимент – метод запланированного осуществления и регистрации изменений, происходящих в психолого-педагогическом процессе, предполагает выявление закономерностей развития в ходе активного, целенаправленного воздействия экспериментатора на испытуемого [50].



Тестирование – процесс применения тестов и других психологических методик для изучения и оценки психологии и поведения человека [8]. Тестирование (англ.test) – стандартизированная методика психологического измерения, предназначенная для диагностики выраженности психических свойств или состояний у индивида при решении практических задач. Тестирование представляет собой серию кратких испытаний (задач, вопросов, ситуаций и пр.). Как правило, показатели выполнения тестирования (иногда их можно называть «показателями успешности») выражаются в относительных величинах: за единицу часто принимается та или иная мера вариативности индивидуальных данных. Результаты выполнения тестовых заданий являются индикаторами психических свойств или состояний.

1. Методика личностной агрессивности и конфликтности Е.П. Ильин, П.А. Ковалев [24].

Методика предназначена для выявления склонности субъекта к конфликтности и агрессивности как личностных характеристик.

Инструкция:

Вам предлагается ряд утверждений. При согласии с утверждением в карте опроса (приводится ниже) в соответствующем квадратике поставьте знак «+» («да»), при несогласии знак «-» («нет»).

Для удобства обработки ответов (мнений по утверждениям) целесообразно, чтобы испытуемые свои ответы («да», «нет») заносили в карту опроса.

Ответы на вопросы соответствуют 8 шкалам: «вспыльчивость», «наступательность», «обидчивость», «неуступчивость», «компромиссность», «мстительность», «нетерпимость к мнению других», «подозрительность». За каждый ответ «да» или «нет» в соответствии с ключом к каждой шкале начисляется 1 балл. По каждой шкале испытуемые могут набрать от 0 до 10 баллов.

Ключ к расшифровке ответов:

Ответы «да» по позициям 1, 9, 17, 65 и ответы «нет» по позициям 25, 33, 41, 49, 57, 73 свидетельствуют о склонности субъекта к вспыльчивости.

Ответы «да» по позициям 2, 10, 18, 42, 50, 58, 66, 74 и ответы «нет» по позициям 26, 34 свидетельствуют о склонности к наступательности, напористости.

Ответы «да» по позициям 3, 11, 19, 27, 35, 59 и ответы «нет» по позициям 43, 51, 67, 75 свидетельствуют о склонности к обидчивости.

Ответы «да» по позициям 4, 12, 20, 28, 36, 60, 76 и ответы «нет» по позициям 44, 52, 68 свидетельствуют о склонности к неуступчивости.

Ответы «да» по позициям 5, 13, 21, 29, 37, 45, 53 и ответы «нет» по позициям 61, 69, 77 свидетельствуют о склонности к бескомпромиссности.

Ответы «да» по позициям 6, 22, 38, 62, 70 и ответы «нет» по позициям 14, 30, 46, 54, 78 свидетельствуют о склонности к мстительности.

Ответы «да» по позициям 7, 23, 39, 55, 63 и ответы «нет» по позициям 15, 31, 47, 71, 79 свидетельствуют о склонности к нетерпимости к мнению других.

Ответы «да» по позициям 8, 24, 32, 48, 56, 64, 72 и ответы «нет» по позициям 16, 40, 80 свидетельствуют о склонности к подозрительности.

Суммирование результатов по «наступательности» демонстрирует уровень позитивной агрессивности. Суммирование «нетерпимости к мнению других», «мстительности», демонстрирует негативную агрессивность субъекта.

Суммирование по «бескомпромиссности», «вспыльчивости», «обидчивости», «подозрительности» демонстрирует конфликтность. Полное описание методики в приложении 2.

2. Тест К. Томаса – Н. Килманна на поведение в конфликтной ситуации [42].

К. Томас для изучения личностной предрасположенности к той или иной стратегии поведения в конфликтной ситуации разработал Опросник «Стиль поведения в конфликте». Данный Опросник подходит для изучения

таких личностных особенностей, как способность к адаптации и коммуникативные способности.

В России тест адаптирован Н.В. Гришиной. Тестирование возможно при групповых обследованиях и индивидуальных. Максимальные затраты времени на данное тестирование 30 минут.

Особый подход к изучению конфликта у К. Томаса в том, что он больше делал акцент не на разрешение конфликта, а на управление им. В аргументацию данной позиции К. Томас приводил изменение традиционной позиции по отношению в работе с конфликтом. Если изначально все специалисты ориентировали на необходимость учиться некоторому идеальному бесконфликтному поведению, то со временем данная идеология трансформировалась. По мнению К. Томаса подобное изменение произошло, во-первых, из-за утопичности идеи, а, во-вторых, глубокие исследования конфликта раскрыли его позитивную функцию. При этом постоянное нахождение в состоянии конфликта приводит к дисфункции, как системы, так и человека, поэтому работа с конфликтом необходима в формулировке «управление» [48]. Поэтому в изучении конфликта важно прежде всего уделять внимание таким моментам, как: поведенческие особенности участников; выявление основных стратегий поведения в конфликте; какие стратегии и в какой ситуации являются конструктивными, а в какой деструктивными, именно эти знания позволят приобрести понимание и развить навык управления конфликтом.

К. Томас выделяет следующие составляющие поведенческой типологии: соединение внимания к интересам других людей и активность по отстаиванию своих интересов, на основе данной двумерной модели К. Томас выделяет следующие способы урегулирования конфликтов [42]:

1-Соревнование (конкуренция) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому; 2-Приспособление, означающее в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого; 3-Компромисс; 4-Избегание, для

которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей; 5- Сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон. К. Томас указывает на то, что при не решении (уходе) от конфликта обе стороны проигрывают; при конкуренции, приспособлении только одна сторона оказывается в выигрыше, а при компромиссе проигрывают обе. И только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше. В Опроснике К. Томас каждая стратегия описана 12 утверждениями, которые сформированы в тридцать пар по два варианта в каждой.

Задача испытуемого в каждой паре выбрать тот вариант поведения, который в данной паре ему подходит больше.

После прохождения Опросника, испытуемый сверяет свои варианты с ключом, при совпадении суждений в той или иной группе начисляется один балл. После полной сверки выбранных суждений с ключом, преобладающим является та стратегия, которая набрала больше баллов.

Полное описание методики в приложении 2 [42].

3. Опросник Басса-Дарки на исследование уровня проявления, и основных видов агрессии и враждебности в межличностном взаимодействии [43].

А. Басс, воспринявший ряд положений своих предшественников, разделил понятия «агрессия» и «враждебность». Свойство личности, которое характеризуется неконструктивным проявлением в социальных взаимоотношениях, является агрессивностью.

Склонность к негативным чувствам и негативному мышлению, которое проявляется в негативных оценках людей и событиях – это враждебность.

Показатели агрессии раскрыты в опроснике А. Басс и А. Дарки в восьми шкалах, которые включает следующие формы агрессии и враждебности:

1. Физическая агрессия – это использование физической силы против другого лица.

2. Косвенная агрессия – это агрессия, окольным путем направленная на другое лицо или ни на кого не направленная.

3. Раздражение – это готовность к проявлению негативных чувств при малейшем возбуждении (вспыльчивость, грубость).

4. Негативизм – это оппозиционная манера в поведении от пассивного сопротивления до активной борьбы против установившихся обычаев и законов.

5. Обида – это зависть и ненависть к окружающим за действительные и вымышленные действия.

6. Подозрительность проявляется в диапазоне от недоверия и осторожности по отношению к людям до убеждения в том, что другие люди планируют и приносят вред.

7. Вербальная агрессия – это выражение негативных чувств как через форму (крик, визг), так и через содержание словесных ответов (проклятия, угрозы).

8. Чувство вины выражает возможное убеждение субъекта, что он является плохим человеком, что поступает зло, а также ощущаемые им угрызения совести [43].

Таким образом, опросник Басса-Дарки предназначен для выявления выраженности физической, вербальной, косвенной агрессивности, склонности к раздражению, негативизму, обиде, подозрительности, чувству вины.

Пользуясь данной методикой, необходимо помнить, что агрессивность, как свойство личности, и агрессия, как акт поведения, могут быть поняты в контексте психологического анализа мотивационно-потребностной сферы личности. Поэтому опросником Басса-Дарки следует пользоваться в совокупности с другими методиками [48].

Опросник включает в себя семьдесят пять высказываний, варианты ответа «да», «нет». По совпадению варианта ответа с ключом подводятся результаты по степени агрессивности и враждебности.

Обработка и интерпретация результатов:

Индекс враждебности включает в себя 5-ю и 6-ю шкалы, а индекс агрессивности (прямой или мотивационной) включает в себя шкалы 1, 3, 7-ю.

Агрессивность в норме при показателе: агрессивность  $21 \pm 4$ , а враждебность –  $6,5 - 7 \pm 3$ .

Враждебность – это обида в соединении с подозрительностью;

Агрессивность – это физическая агрессия в соединении с раздражением и вербальной агрессии.

Положительный ответ оценивается в 1 балл. Полное описание методики в приложении 2 [43].

Раздел математической статистики, который связан с проведением выборочных исследований, включающие свойства различных схем организации выборок, создание соответствующих методов оценивания и проверки гипотез имеет большое значение. Математическая обработка – это оперирование со значениями признака, полученными у испытуемых в психологических исследованиях. Для подтверждения гипотезы был использован математико-статистический метод (критерий Т –Вилкоксона) [21]. Цель критерия - оценка различий результатов экспериментальных данных. При этом данные получаются в двух отличных друг от друга условиях на одной и той же группе тестируемых. Критерий позволяет определить направление изменений, а также их амплитуду. Иными словами, он позволяет определить, насколько сдвиг показателей в каком-то одном направлении является более интенсивным, чем в другом. При расчете критерия Т производят ранжирование абсолютных величин разности между двумя рядами выборочных значений в первом и втором эксперименте (например «до» и

«после» какого-либо воздействия). При ранжировании знаки разностей не учитываются, однако в дальнейшем наряду с общей суммой рангов находится отдельно сумма рангов, как для положительных, так и для отрицательных сдвигов. Если интенсивность сдвига в одном из направлений оказывается большей, то и соответствующая сумма рангов также оказывается больше. Этот сдвиг, как и в случае критерия знаков, называется типичным, а противоположный, меньший по сумме рангов сдвиг — нетипичным. Как и для критерия знаков эти два сдвига оказываются дополнительными друг к другу. Критерий Т–Вилкоксона базируется на величине нетипичного сдвига, который называется в дальнейшем Тэмп. Подсчет Т-критерия Вилкоксона производится по формуле [48]:  $T = \sum R_r$ , где  $R_r$  – ранговое значение сдвигов с более редким знаком.

Таким образом, целью опытно-экспериментального исследования явилась проверка выбора стратегии конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса. Исследование проходило в три этапа: подготовительный, опытно-экспериментальный и контрольно-обобщающий.

В исследовании был использован комплекс методов и методик: теоретические (анализ и обобщение психолого-педагогической литературы), эмпирические (эксперимент, тестирование по методикам: методика личностной агрессивности и конфликтности Е.П. Ильин, П.А. Ковалев, тест К. Томаса - Н. Килманна на поведение в конфликтной ситуации, опросник на диагностику формы агрессии А. Басса – А. Дарки), математико-статистические: Т-критерий Вилкоксона.

## 2.2 Характеристика выборки и анализ результатов исследования

Исследование проводилось на базе ПАО СК «Росгосстрах», филиал в г. Чебоксары в 2019-2020 годах. «Росгосстрах» универсальная страховая компания, предоставляющая широкий спектр страховых услуг. Компания

вправе осуществлять деятельность по 21 виду страхования и перестрахованию с использованием более чем 60 различных правил страхования. Исследования проходило среди среднего (8 человек) и высшего (7 человек) руководящего состава, возраст от 30 до 45 лет. Из 15 руководителей 11 женщин, 4 мужчины. Семейное положение: 5 человека холосты (из них 3 человека в разводе), 10 находятся в браке. Имеют детей 12 сотрудников. Стаж работы в страховой компании различен, от 2-х до 10 лет. Стаж в руководящей должности от полугода до 8 лет.

Диагностика проходила в индивидуальном порядке, испытуемым зачитывалась инструкция. После предъявления стимульного материала были получены следующие результаты.

Согласно данным, полученным после диагностики по методике личностной агрессивности и конфликтности Е.П. Ильин, П.А. Ковалев, можно сделать вывод, что для руководителей высшего порядка характерна низкая позитивная агрессивность (4 руководителя). Руководители нуждаются в самозащите, и новом, повторном утверждении самих себя. У среднего руководящего состава данный фактор находится преимущественно на среднем уровне (4 руководителя), руководители используют самозащиту, стараясь держаться на равнее с персоналом [43].

Результаты диагностики среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса по методике личностной агрессивности и конфликтности Е.П. Ильин, П.А. Ковалев представлены на рисунке 4.



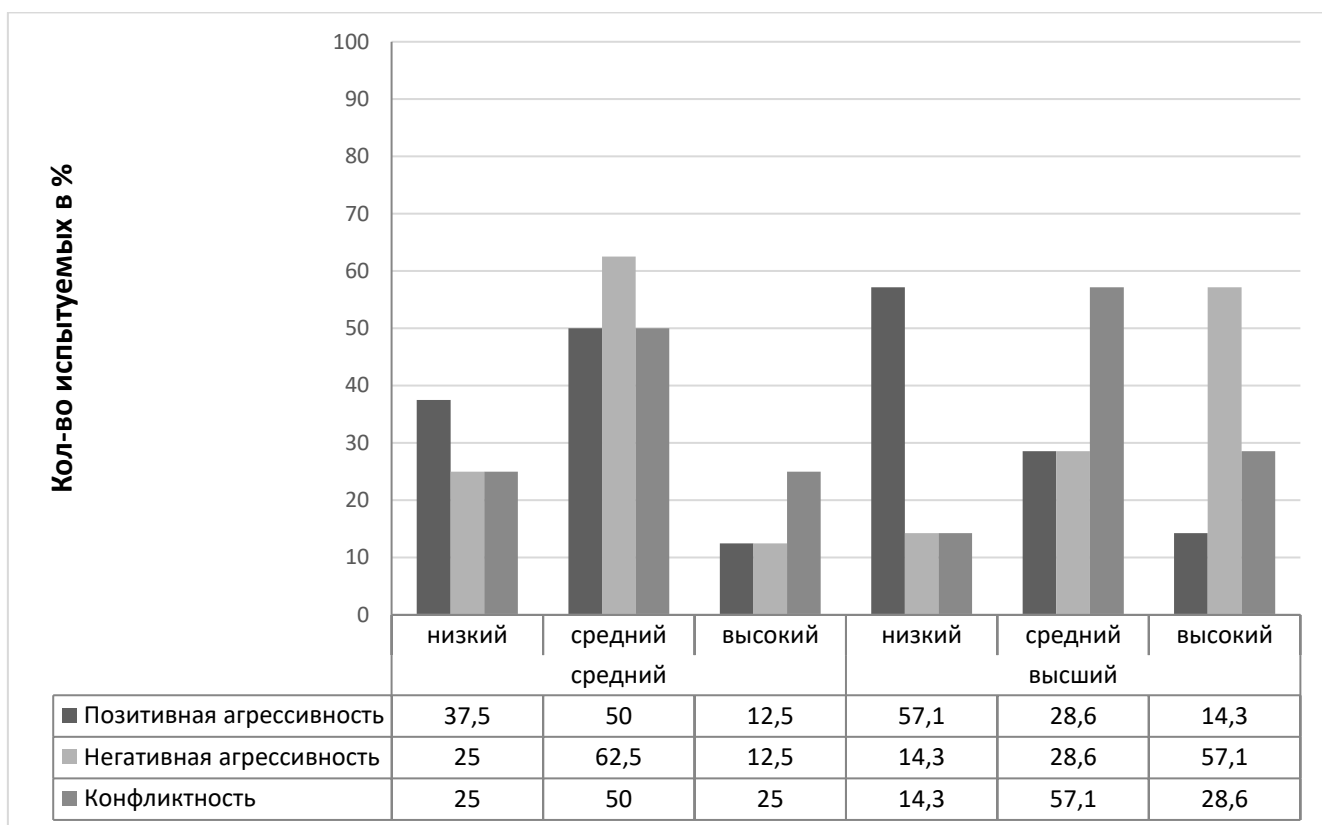


Рисунок 4 – Результаты диагностики среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса по методике «Личностной агрессивности и конфликтности» Е.П. Ильин, П.А. Ковалев

Негативная агрессивность повышена у 4 представителей высшего руководящего состава, она направлена на причинение вреда или ущерба другому живому существу, стремящемуся избежать подобного с собой обращения [43]. Средний руководящий состав отражает средний уровень негативной агрессивности у 5 представителей.

Обратимся к шкале «Конфликтность», которая отражает более четкую и целесообразную информацию для нашего исследования. Средний и высший руководящий состав страхового бизнеса характеризуется преимущественно средним уровнем конфликтности, но среди высшего руководящего состава больше людей склонны к конфликтам 2 из 7 человек, это стоит воспринимать, как стиль руководства, отличает требовательного и бескомпромиссного руководителя. Среди среднего руководящего состава так же отмечены респонденты с низким уровнем конфликтности 2 из 8

человек. Они характеризуются, как лояльные и несколько «мягкие» руководители [49].

Согласно методике К. Томаса – Н. Килманна для высшего руководящего состава данной фирмы характерно сотрудничество. Это характеризует грамотных руководителей, старающихся разрешить конфликт в свою пользу, но при этом учитывающих интересы сотрудников [53]. При этом «приспособление», как способ решения конфликта не используется совсем.

Исходя из результатов диагностики стратегий поведения в конфликте, мы составили ранжированный список предпочтительных способов решения конфликта.

Средний руководящий состав теснее взаимодействует с сотрудниками, и имеет более приближенный к ним статус, поэтому старается вести конструктивный диалог [21]. Поддерживают позитивные отношения. Поэтому на первом месте находится компромисс, они лоббируют не только собственные интересы, но и интересы сотрудника. При этом так же многие стараются избегать конфликтов. Примечательно, что 1 руководитель все же использует приспособление, это не характерно для руководителей, но обосновывается тем, что сотрудник непродолжительное время является руководителем и еще не до конца перестроился с роли рядового сотрудника.

Результаты диагностики среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса по методике К. Томаса – Н. Килманна на поведение в конфликтной ситуации представлены на рисунке 5.

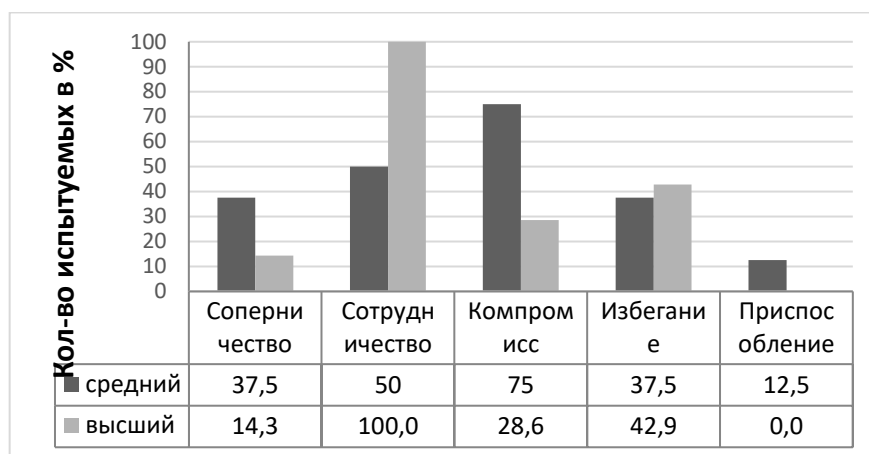


Рисунок 5 – Результаты диагностики среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса по методике К. Томаса – Н. Климанна на поведение в конфликтной ситуации

По диагностике Басса-Дарки среди среднего руководящего состава у одного респондента выявлена физическая агрессия, склонность к демонстрации доминирования. Вербальная агрессия выражена у 6 из 8 руководителей среднего звена, которая проявляется в использовании конфликтогенов при общении с подчиненными [52].

У 1 выявлена косвенная агрессия, которая проявляется в высокой внешней эмоциональной реакции, что говорит о неумении управлять своим эмоциональным состоянием.

Результаты диагностики среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса по Опроснику Басса-Дарки были получены следующие результаты, которые представлены на рисунке 6.

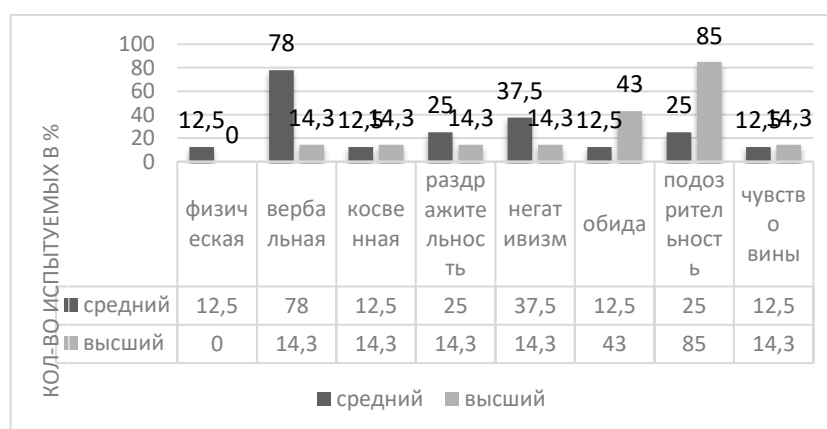


Рисунок 6 – Результаты диагностики среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса по методике Басса-Дарки форма агрессии

Раздражительности подвержены 2 руководителя среднего состава. Негативизм демонстрируют 3 руководителей среднего звена, который проявляется в высоком самомнении. Чувство обиды проявлено у одного руководителя. Подозрительность у 2 и чувство вины проявлено у 1 руководителя среднего руководящего состава.

Среди высшего руководящего состава отсутствует физическая агрессия, что указывает на внутреннюю уверенность, на отсутствие желание искусственного самоутверждения [45].

Вербальная агрессия, выраженная в использовании конфликтогенов, проявлена у 1 представителя высших руководителей.

Косвенная агрессия, раздражительность и склонность к негативизму демонстрируют 1 руководитель высшего состава.

Чувство обиды демонстрируют у 3 из высшего руководства, подозрительность 6 из 7, а склонность к чувству вины 1 руководитель высшего состава.

В результате исследования по методикам: Тест-опросник методика личностной агрессивности и конфликтности Е.П. Ильин, П.А. Ковалев, тест К. Томаса - Н. Килманна на поведение в конфликтной ситуации, опросник на диагностику формы агрессии А. Басса – А. Дарки были получены следующие результаты: стратегии среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса лежат на высоком уровне, они стараются сразу же разрешить конфликтную ситуацию, подходят к конфликту тонко и профессионально. При этом отмечается, что у руководителей высшего порядка отмечается низкий уровень позитивной и преимущественно высокий уровень негативной агрессивности. У среднего руководящего состава выявлен высокий уровень агрессии. Данные результаты говорят о том, что, несмотря на умение разрешать конфликты, руководители данной фирмы очень часто их провоцируют, используя конфликтогены, как вербального, так и невербального порядка [41]. При введении переговоров не всегда учитывают мнения всех подчиненных, что приводит к тому, что

не все остаются довольны выполненной работой. С подчиненными ведут себя агрессивно, тем самым ухудшается психологический климат в коллективе. Участникам испытания рекомендовано участие в программе формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения.

## Выводы по главе 2

Исследование стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса состоит из трех этапов:

Первый этап – поисково-подготовительный: определение проблемы исследования; изучение состояния проблемы: анализ литературы по теории вопроса; разработка плана экспериментально-опытной работы, содержания и методики исследования. Формулирование рабочей гипотезы, цели и задач исследования. Были подобраны методы и методики исследования.

Второй этап – опытно-экспериментальный: была проведена первичная диагностика конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса и обработка данных; анализ; разработка рекомендаций по формированию конструктивных стратегий.

На третьем этапе – контрольно-обобщающем, проведена повторная диагностика конфликтного среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса, выполнен анализ результатов исследования, формулирование выводов, проверка гипотезы исследования.

Исследование формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса проводилось с помощью следующих методов и методик:

1) теоретические: анализ и обобщение, целеполагание, моделирование;

2) эмпирические: эксперимент (констатирующий), тестирование по методикам: методика личностной агрессивности и конфликтности Е.П.Ильин, П.А. Ковалев, тест К. Томаса - Н. Килманна на поведение в

конфликтной ситуации, опросник на диагностику формы агрессии А. Басса – А. Дарки, метод переговоров, как инструмент решения и предотвращения конфликта (техники: «я-утверждение», «Три ДА»), персональный метод управления конфликтом В.П. Пугачева;

3) математико-статистические: Т-критерий Вилкоксона.

Исследование проводилось на базе ПАО СК «Росгосстрах», филиал в г. Чебоксары в 2019-2020 годах. «Росгосстрах» универсальная страховая компания, предоставляющая широкий спектр страховых услуг. Компания вправе осуществлять деятельность по 21 виду страхования и перестрахованию с использованием более чем 60 различных правил страхования. Исследования проходило среди среднего (8 человек) и высшего (7 человек) руководящего состава, возраст от 30 до 45 лет. Из 15 руководителей 11 женщин, 4 мужчины. Семейное положение: 5 человека холосты (из них 3 человека в разводе), 10 находятся в браке. Имеют детей 12 сотрудников. Стаж работы в страховой компании различен, от 2-х до 10 лет. Стаж в руководящей должности от полугода до 8 лет.

Результаты диагностики среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса по методике личностной агрессивности и конфликтности Е.П. Ильин, П.А. Ковалев демонстрируют, что для руководителей высшего порядка характерна низкая позитивная агрессивность (4 руководителя). Руководители нуждаются в самозащите, и новом, повторном утверждении самих себя. У среднего руководящего состава данный фактор находится преимущественно на среднем уровне (4 руководителя), руководители используют самозащиту, стараясь держаться на равнее с персоналом.

Негативная агрессивность повышена у 4 человек высшего руководящего состава, она направлена на причинение вреда или ущерба другому живому существу, стремящемуся избегать подобного с собой обращения. Средний руководящий состав отражает средний уровень негативной агрессивности у 5 представителей.

Обратимся к шкале «Конфликтность», которая отражает более четкую и целесообразную информацию для нашего исследования. Средний и высший руководящий состав страхового бизнеса характеризуется преимущественно средним уровнем конфликтности, но среди высшего руководящего состава больше людей склонны к конфликтам 2 из 7 представителей, это стоит воспринимать, как стиль руководства, отличает требовательного и бескомпромиссного руководителя. Среди среднего руководящего состава так же отмечены респонденты с низким уровнем конфликтности 2 из 8 руководителей. Они характеризуются, как лояльные и несколько «мягкие» руководители.

Результаты диагностики среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса по методике К. Томаса – Н. Килманна на поведение в конфликтной ситуации: для высшего руководящего состава данной фирмы характерно сотрудничество. Это характеризует грамотных руководителей, старающихся разрешить конфликт в свою пользу, но при этом учитывающих интересы сотрудников. При этом «приспособление», как способ решения конфликта не используется совсем.

Средний руководящий состав теснее взаимодействует с сотрудниками, и имеет более приближенный к ним статус, поэтому старается вести конструктивный диалог. Поддерживают позитивные отношения. Поэтому на первом месте находится компромисс, они лоббируют не только собственные интересы, но и интересы сотрудника. При этом так же многие стараются избегать конфликтов. Примечательно, что 1 руководитель все же использует приспособление, это не характерно для руководителей, но обосновывается тем, что сотрудник непродолжительное время является руководителем и еще не до конца перестроился с роли рядового сотрудника.

Результаты диагностики среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса по Опроснику Басса-Дарки были получены следующие результаты: среди среднего руководящего состава у 1 руководителя

выявлена физическая агрессия, склонность к демонстрации доминирования. Вербальная агрессия выражена у 6 из 8 руководителей среднего звена, которая проявляется в использовании конфликтогенов при общении с подчиненными.

У 1 выявлена косвенная агрессия, которая проявляется в высокой внешней эмоциональной реакции, что говорит о неумении управлять своим эмоциональным состоянием.

Раздражительности подвержены 2 руководителя среднего состава. Негативизм демонстрируют 3 руководителей среднего звена, который проявляется в высоком самомнении. Чувство обиды проявлено у одного руководителя. Подозрительность у 2 и чувство вины проявлено у 1 руководителя среднего руководящего состава.

Среди высшего руководящего состава отсутствует физическая агрессия, что указывает на внутреннюю уверенность, на отсутствие желание искусственного самоутверждения.

Вербальная агрессия, выраженная в использовании конфликтогенов, проявлена у 1 представителя высших руководителей.

Косвенная агрессия, раздражительность и склонность к негативизму демонстрируют 1 руководитель высшего состава.

Чувство обиды демонстрируют 3 из высшего руководства, подозрительность 6 из 7, а склонность к чувству вины 1 руководитель высшего состава.

В результате исследования по методикам: Тест-опросник методика личностной агрессивности и конфликтности Е.П. Ильин, П.А. Ковалев, тест К. Томаса – Н. Килманна на поведение в конфликтной ситуации, опросник на диагностику формы агрессии А. Басса – А. Дарки были получены следующие результаты: стратегии среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса лежат на высоком уровне, они стараются сразу же разрешить конфликтную ситуацию, подходят к конфликту тонко и профессионально. При этом отмечается, что у руководителей высшего



порядка отмечается низкий уровень позитивной и преимущественно высокий уровень негативной агрессивности. У среднего руководящего состава выявлен высокий уровень агрессии. Данные результаты говорят о том, что, несмотря на умение разрешать конфликты, руководители данной фирмы очень часто их провоцируют. При введении переговоров не всегда учитывают мнения всех подчиненных, чтобы все остались довольны выполненной работой. С подчиненными ведут себя агрессивно, тем самым ухудшается психологический климат в коллективе. Участникам испытания рекомендовано участие в программе формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения.

### **Глава 3. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ КОНСТРУКТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ КОНФЛИКТНОГО ПОВЕДЕНИЯ СРЕДНЕГО И ВЫСШЕГО РУКОВОДЯЩЕГО СОСТАВА СТРАХОВОГО БИЗНЕСА В РАБОТЕ С ПОДЧИНЕННЫМИ, С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕДИАТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

3.1 Программа формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса в работе с подчиненными, с использованием медиативных технологий

Для внедрения программы формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения был составлен план программы формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса в работе с подчиненными, с использованием медиативных технологий [10].

Цель: формирование конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса в работе с подчиненными, с использованием медиативных технологий.

Задачи:

1. Узнать определение, виды и функции конфликта.
2. Понять причины конфликта.
3. Узнать: причины стресса, техники выхода.
4. Научиться управлять собственным эмоциональным состоянием.
5. Научиться выбирать конструктивную стратегию поведения в конфликте.
6. Научиться использовать медиативные технологии при урегулировании конфликтных ситуаций с подчиненными [11].

Форма реализации программы: тренинг.

Реализация программы подразумевает как групповые занятия, так и индивидуальные встречи.

Целевая аудитория: руководители среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса. Аудитория объединена в 2 подгруппы: средний руководящий состав (8 человек) и высший руководящий состав (7 человек).

Структура программы:

Всего 4 групповых занятия по 8 часов каждое (всего 32 часа для каждой группы), также запланировано по 3 полуторачасовых индивидуальных встречи с каждым руководителем. Групповые занятия проходят в тренинговой форме. Тренинги разделены на три основные темы: 1) управление конфликтом; 2) стресс-менеджмент; 3) развитие управленческих компетенций. В общем тренинговые занятия разделены на блоки:

Установочный блок включает в себя до 3 часов первого занятия и направлен на знакомство аудитории с тренером, с целями, задачами, структурой и регламентом программы обучения [63].

Основной блок состоит, включает в себя 26 часов групповых занятий для каждой группы, и направлен на изучение и использование медиативных технологий при управлении конфликтом в работе с подчинёнными и стресс менеджменте.

Завершающий блок включает в себя 3 часа и направлен на подведение итогов.

Индивидуальные встречи направлены на закрепление полученного опыта в групповых занятиях.

Структура индивидуальных встреч: приветствие, установление контакта, создание доверительной атмосферы, обратная связь по применению инструментов с тренингов в работе с подчиненными, разбор по алгоритмы: что получилось применить, что вызвало затруднение. В моменте работа над ошибками: как можно иначе. При необходимости индивидуальное решение кейсов.

Структура тренинговых занятий, согласно циклу, Колба [11]:

1) «непосредственный, конкретный опыт» любой человек должен уже иметь некоторый опыт в той области или сфере, которой хочет обучиться;

2) «наблюдение и рефлексия или мыслительные наблюдения»: данный этап предполагает обдумывание и анализирование человеком имеющегося у него опыта, знаний;

3) «формирование абстрактных концепций и моделей или абстрактная концептуализация»: на этом этапе происходит выстраивание некой модели, описывающей полученную информацию, опыт. Генерируются идеи, выстраиваются взаимосвязи, добавляется новая информация относительно того, как все работает, устроено;

4) «активное экспериментирование»: последний этап предполагает экспериментирование и проверку на применимость созданной модели, концепции. Результатом этого этапа является непосредственный новый опыт.

Первое тренинговое занятие содержит объемную вводную часть, последнее занятие – подведение итогов, сбор обратной связи по пользе обучения.

Первое занятие «Управление конфликтом» [13]:

1. Организационно-мотивационный блок:

Цель: замотивировать участников на работу.

- Представление тренера;
- регламент занятия;
- цели и задачи программы;
- правила тренинга.

2. Знакомство [63]:

Цель: создание доверительной атмосферы.

Каждый участник представляется по алгоритму: имя и интересный факт о себе, опыт руководящей должности, что помогает быть эффективным руководителем, что позволяет конструктивно решать конфликт.

### 3. Мини-лекция «Конфликт»:

Цель: определить понятийный аппарат.

- Определение;
- виды.

### 4. Мозговой штурм [13]:

Цель: снизить негативное восприятие контакта.

Конструктивная и деструктивная функция конфликта.

### 3. Практическое задание «Авария»:

Цель: продемонстрировать текущие коммуникативные навыки по урегулированию конфликтных ситуаций.

Цель: прийти к общему решению, с которым будут согласны все участники.

### 4. Стратегии поведения:

Цель: определить свои ведущие стратегии поведения в конфликте, узнать плюсы и минусы каждой стратегии.

- Тест (каждый участник проходит индивидуальное тестирование);
- разбор стратегий поведения в конфликте: особенности, плюсы и минусы.

### 5. Практическое упражнение «Анализ видеофрагмента»:

Цель: отработка теории на практике.

- Просмотр видеофрагмента;
- анализ: определение стратегии поведения в конфликтной ситуации;
- указание плюсов от использования данной стратегии;
- указание минусов;

- анализ: как можно иначе?

## 6. Причины конфликтов.

Цель: выявить причины возникновения конфликтов.

- Конфликтогены: мини-лекция, мозговой штурм;
- типы конфликтных личностей;
- стратегии поведения в конфликте.

Второе занятие «Управление конфликтом» [10]

### 1. Организационно-мотивационный блок:

Цель: замотивировать участников на работу.

- Представление тренера;
- регламент занятия;
- цели и задачи занятия;
- правила тренинга.

### 2. Разминка «Передай скотч»

Цель: продемонстрировать многообразие решений одной и той же задачи.

### 3. Практическое упражнение:

Цель: актуализировать важность предыдущего занятия.

Участники объединяются в мини-группы по 2-3 человека. Каждой группе предоставляется индивидуальный кейс для разбора ситуации и выявления: причины возникновения конфликта, определения вида конфликта, определения стратегий поведения сторон, определение типа конфликтной личностей [63].

### 4. Мини-лекция «Инструменты по работе с конфликтом»

Цель: узнать инструменты по управлению конфликта.

- Конфликтоген – синтон;
- алгоритм работы с конфликтной личностью;
- «ты-сообщение» - «я – сообщение» [10];
- метод «Переговоры»

## 5. Практическое упражнение:

Цель: отработать на практике инструменты по управлению конфликтом.

- Конфликтоген – синтон;
- алгоритм работы с конфликтной личностью;
- «ты-сообщение» - «я – сообщение»;
- метод «Переговоры».

Третье занятие «Стресс-менеджмент»

### 1. Организационно-мотивационный блок:

Цель: замотивировать участников на работу.

- Представление тренера;
- регламент занятия;
- цели и задачи занятия;
- правила тренинга.

### 2. Мини-лекция «Стресс» [39]:

Цель: определение понятийного аппарата.

- Определение;
- виды;
- причины;
- последствия.

### 3. Практическое упражнение «Определи стресс»:

Цель: отработка теории на практике.

Участники объединяются в группы по 2-3 человека, каждой группе достается сказка, задача: прочитать и определить – вид стресса, причину возникновения стресса, последствия, как помочь.

### 4. Мозговой штурм «Руководитель – причина стресса»:

Цель: определить действия руководителя, которые могут привести к стрессу у подчиненных.

### 5. Мозговой штурм «Безстрессовое руководство» [39]:

Цель: определить конструктивное поведение с сотрудниками, которое позволит избежать стресса.

#### 6. Инструменты саморегуляции:

Цель: узнать инструменты для саморегуляции эмоционального состояния.

- Теория;
- практика.

Четвертое задание «Управленческий цикл».

#### 1. Организационно-мотивационный блок:

Цель: замотивировать участников на работу.

- Представление тренера;
- регламент занятия;
- цели и задачи занятия;
- правила тренинга.

#### 2. Практическое упражнение:

Цель: актуализировать важность предыдущих занятий.

- Практика;
- обсуждение.

#### 3. Практическое упражнение «Башня»

Цель: выявить сильных и слабых зон в управленческом цикле.

- Игра;
- обсуждение.

#### 4. Мини-лекция «Этапы управленческого цикла» [49]:

Цель: актуализировать знания по управленческому циклу.

- Теория, обсуждение;
- последствия несоблюдения этапов цикла.

#### 5. Мозговой штурм «Инструменты управленческого цикла»:

Цель: актуализировать инструменты управленческого цикла.

- Анализ;



- планирование;
- целеполагание;
- контроль;
- корректировка.

6. Инструменты управленческого цикла для управления конфликтом [11].

Цель: соединить инструменты управленческого цикла с управлением конфликтом.

- Обратная связь;
- «три Да»;
- «я-сообщение» [10].

7. Завершающее обсуждение:

Цель: подвести итоги, рефлексия достижений.

### 3.2 Анализ результатов опытно-экспериментального исследования

После полной реализации программы с руководящим составом страховой фирмы, была проведена повторная диагностика.

Результаты повторной диагностики по методике личностной агрессивности и конфликтности Е.П. Ильин, П.А. Ковалев представлены на рисунке 7 для среднего руководящего состава.

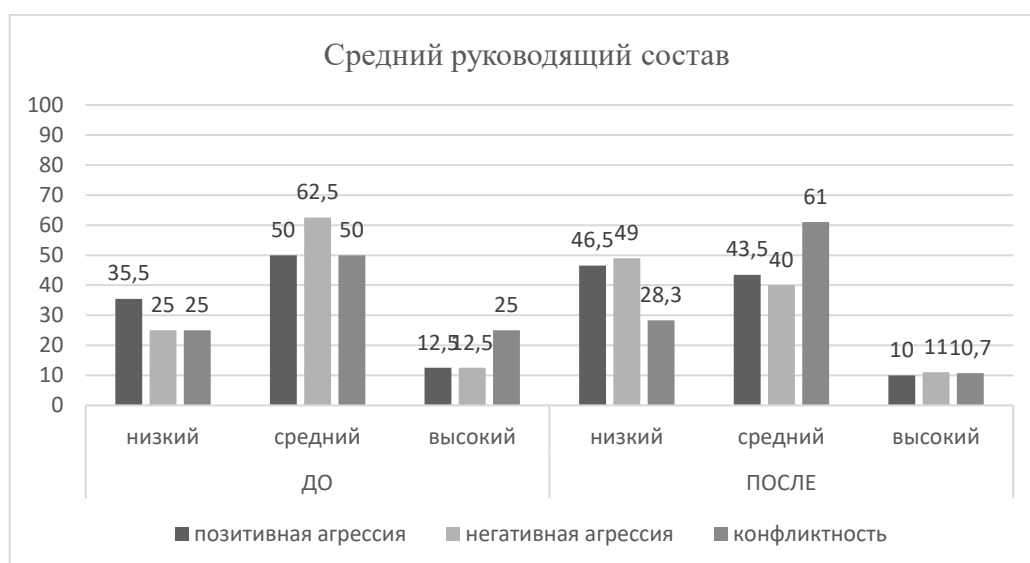


Рисунок 7 – результаты диагностики «до и после участия в программе» среднего руководящего состава страхового бизнеса по методике «Личностной агрессивности и конфликтности» Е.П. Ильин, П.А. Ковалев

До участия в программе у руководителей среднего состава позитивная агрессия была представлена: низкий уровень – 3 респондента; средний уровень – 4 респондента; высокий уровень – 1 респондент; - что указывало на стремление большинства руководителей держаться наравне с персоналом.

После участия в программе руководители среднего состава продемонстрировали по шкале позитивная агрессия следующие результаты: низкий уровень – 4 респондента; средний – 3 респондента; высокий уровень – 1 респондент (минимальные показатели). Таким образом, присутствует общее снижение позитивной агрессии, что может быть вызвано повышением потребности в самозащите и повторном утверждении самих себя. Для понимания произошедшего давайте обратимся к шкалам негативной агрессии и конфликтности [24].

Негативная агрессия до обучения: низкий уровень – 2 респондента; средний – 5 респондентов; высокий – 1 респондент. После обучения, негативная агрессия у среднего состава страхового бизнеса представлена: низкий уровень – 4 респондента; средний – 3 респондента; высокий – 1 респондент (минимальные показатели). Таким образом, стремление причинить вред или ущерб другому живому существу снизилось [48].

Шкала конфликтность до обучения: низкий уровень – 2 респондента; средний – 4 респондента; высокий – 2 респондента. После обучения шкала конфликтность у среднего состава страхового бизнеса представлена: низкий уровень – 2 респондента; средний – 5 респондентов; высокий – 1 респондент. Таким образом, после обучения демонстрируется общее снижение конфликтности. Общее снижение агрессии может оказывать влияние и на снижение позитивной агрессии [24].

Для высшего руководящего состава результаты повторной диагностики по методике личностной агрессивности и конфликтности Е.П. Ильин, П.А. Ковалев представлены на рисунке 8.

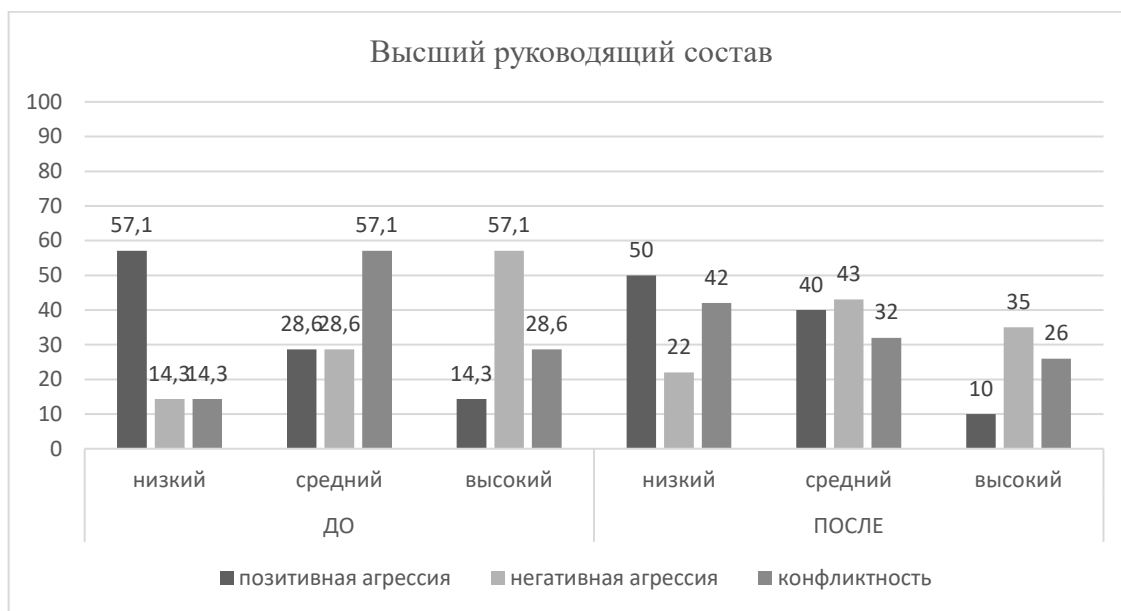


Рисунок 8 – результаты диагностики «до и после участия в программе» высшего руководящего состава страхового бизнеса по методике «Личностной агрессивности и конфликтности» Е.П. Ильин, П.А.Ковалев

До участия в программе у руководителей высшего состава позитивная агрессия была представлена: низкий уровень – 4 респондента; средний уровень – 2 респондента; высокий уровень – 1 респондент; - что указывало на потребность в самозащите [11].

После участия в программе по позитивной агрессии от высшего руководящего состава были получены результаты: низкий уровень – 3 респондента; средний уровень – 3 респондента; высокий уровень – 1 респондент. Таким образом, потребность в самозащите и стремление самоутвердиться снизились [38].

По негативной агрессии у высшего руководства до участия в программе: низкий уровень – 1 респондент; средний уровень – 2 респондента; высокий уровень – 4 респондента. После участия в программе: низкий уровень по негативной агрессии – 1 респондент; средний уровень – 4

респондента; высокий уровень – 2 респондента. Таким образом, снизилось общее стремление в нанесении вреда другому живому существу. По шкале конфликтность до обучения были результаты: низкий уровень – 1 респондент; средний уровень – четыре респондента; высокий уровень – два респондента. После обучения: низкий уровень – три респондента; средний уровень – два респондента; высокий уровень – один респондент, что может говорить о снижении авторитарного характера в управлении.

Результаты повторной диагностики руководителей среднего состава по тесту-опроснику Томаса-Килманна представлены на рисунке 9.



Рисунок 9 - Результаты диагностики «до и после участия в программе» среднего руководящего состава страхового бизнеса по методике К. Томаса – Н. Килманна на поведение в конфликтной ситуации

Таким образом, после участия в программе больше руководителей среднего звена отошли от стратегий приспособление, избегание и компромисс и начали использовать стратегии сотрудничество и соперничество, что позволит находить взаимовыгодное решение конфликта, а также настаивать на своей позиции при производственной необходимости [56].

Руководители высшего руководящего состава, также продемонстрировали изменения.

Результаты повторной диагностики высшего руководящего состава по тесту-опроснику Томаса-Килманна представлены на рисунке 10.

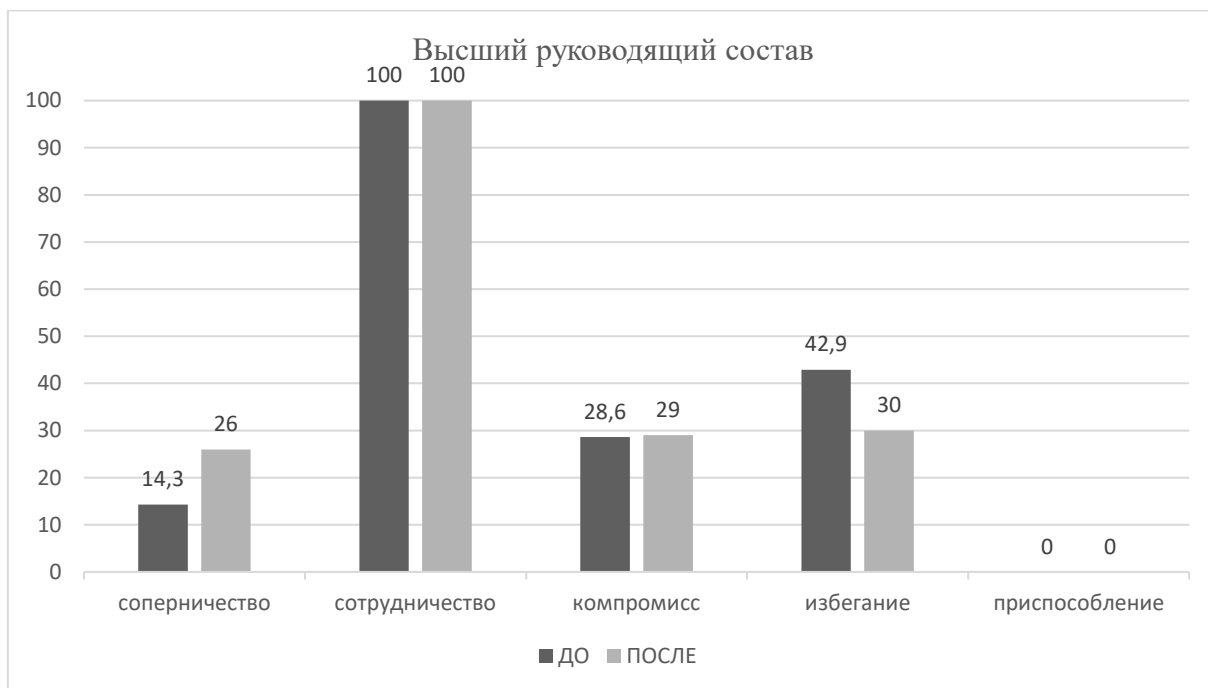


Рисунок 10 - Результаты диагностики «до и после участия в программе» высшего руководящего состава страхового бизнеса по методике К.Томаса – Н.Килманна на поведение в конфликтной ситуации

Таким образом, после участия в программе руководители высшего состава меньше стали использовать стратегию избегания, увеличив применение стратегий компромисс и соперничество. Стратегия сотрудничество как до участия программы, так и после используют все руководители высшего состава.

Согласно данным повторной диагностики по опроснику Басса-Дарки присутствует общее снижение агрессии у руководителей среднего состава.

По опроснику Басса-Дарки для руководителей среднего состава результаты до и после показаны на рисунке 11.



Рисунок 11 – Результаты диагностики «до и после участия в программе» среднего руководящего состава страхового бизнеса по методике Басса-Дарки форма агрессии

Для руководителей высшего состава результаты диагностики до и после показаны на рисунке 12.

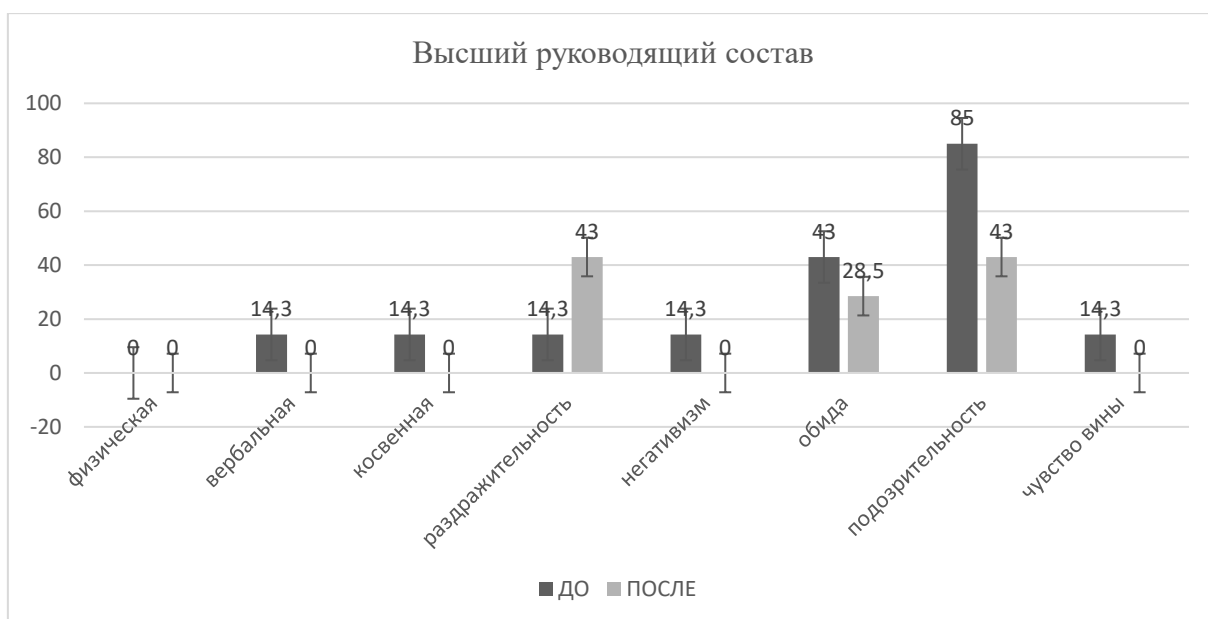


Рисунок 12 – Результаты диагностики «до и после участия в программе» высшего руководящего состава страхового бизнеса по методике Басса-Дарки форма агрессии

Согласно данным, общая агрессия у высшего руководства снижена, за исключением раздражительности, она выросла с 14,3% (1 респондент) до 43% (3 респондента).

В общем можно сделать вывод, что после участия в программе руководители среднего и высшего состава снизили общее использование конфликтогенов и больше проявляют самоконтроль [56]. Руководители осознанно используют стратегию сотрудничество при решении конфликтов, стратегия соперничество используется при производственной необходимости, так руководители перешли от мягкого и лояльного стиля управления к стилю на взаимовыгодных условиях с дальнейшей способностью настоять на исполнении договоренностей.

Таким образом на основе повторной диагностики подтвердилась гипотеза: формирование конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса возможно при разработке и внедрении модели [51].

С помощью метода математической статистики Т-критерий Вилкоксона сопоставим результаты диагностики стратегий поведения в конфликте по опроснику Томаса – Килманна.

Сформулируем гипотезы для сопоставления стратегии соперничество [48].

H0: Интенсивность сдвигов в направлении снижения показателей стратегии соперничество не превосходит интенсивность сдвигов в направлении увеличения показателей стратегии соперничества.

H1: Интенсивность сдвигов в направлении увеличения показателей стратегии соперничество не превосходит интенсивность сдвигов в направлении уменьшения показателей стратегии соперничества.

Нетипичными сдвигами являются сдвиги в сторону уменьшения соперничества.

Сумма рангов нетипичных сдвигов:  $T_{Эмп} = 12$ .

Критическое значение Т при  $n=14$ .

$T_{кр} = 25$  ( $p \leq 0,05$ )

15 ( $p \leq 0,01$ )

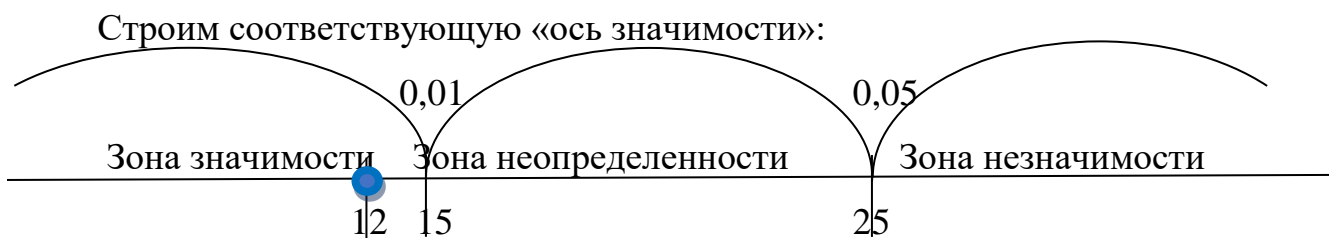


Рисунок 13 – Ось значимости

Сформулируем гипотезы для сопоставления стратегии сотрудничества.

$H_0$ : Интенсивность сдвигов в направлении снижения показателей стратегии сотрудничества не превосходит интенсивность сдвигов в направлении увеличения показателей стратегии сотрудничества [46].

$H_1$ : Интенсивность сдвигов в направлении увеличения показателей стратегии соперничество не превосходит интенсивность сдвигов в направлении увеличения показателей стратегии сотрудничества [48].

Нетипичными сдвигами являются сдвиги в сторону уменьшения сотрудничества (Приложение 4).

Сумма рангов нетипичных сдвигов:  $T_{\text{Эмп}} = 0$ .

Критическое значение  $T$  при  $n=7$ .

$T_{\text{кр}} = 3$  ( $p \leq 0,05$ )

$0$  ( $p \leq 0,01$ )

Строим соответствующую «ось значимости»:

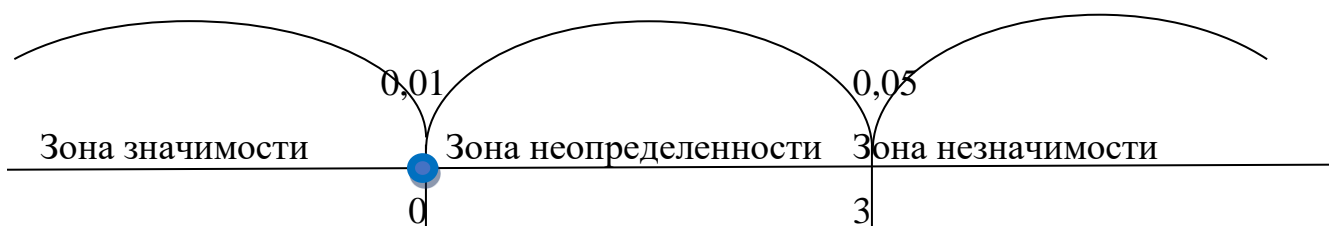


Рисунок 14 – Ось значимости



H0: Интенсивность сдвигов в направлении снижения показателей стратегии компромисс не превосходит интенсивность сдвигов в направлении увеличения показателей стратегии компромисс.

H1: Интенсивность сдвигов в направлении снижения показателей стратегии компромисс превосходит интенсивность сдвигов в направлении увеличения показателей стратегии компромисс [51].

Нетипичными сдвигами являются сдвиги в сторону увеличения компромисса (Приложение 4).

Сумма рангов нетипичных сдвигов:  $T_{\text{Эмп}} = 4,5$ .

Критическое значение T при  $n=11$ .

$T_{\text{кр}} = 13$  ( $p \leq 0,05$ )

7 ( $p \leq 0,01$ )

Строим соответствующую «ось значимости»:

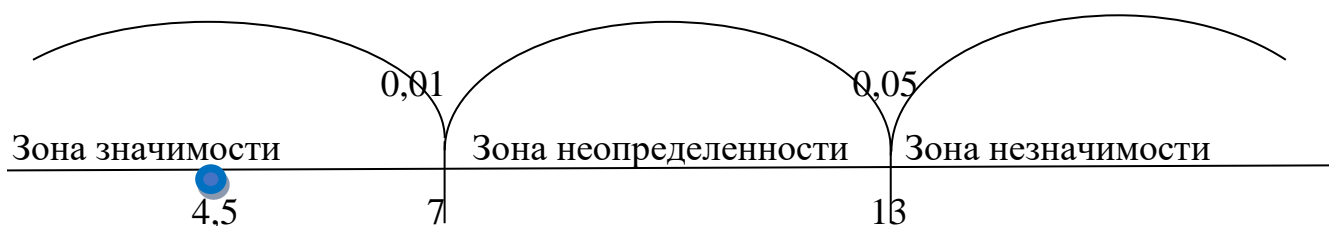


Рисунок 15 – Ось значимости

Сформулируем гипотезы для сопоставления стратегии избегание.

H0: Интенсивность сдвигов в направлении снижения показателей стратегии избегание не превосходит интенсивность сдвигов в направлении увеличения показателей стратегии избегание.

H1: Интенсивность сдвигов в направлении снижения показателей стратегии избегание превосходит интенсивность сдвигов в направлении увеличения показателей стратегии избегание [51].

Нетипичными сдвигами являются сдвиги в сторону увеличения избегания (Приложение 4).

Сумма рангов нетипичных сдвигов:  $T_{\text{Эмп}} = 11$ .

Критическое значение T при  $n=13$ .

$$T_{кр} = 21 \quad (p \leq 0,05)$$

$$12 \quad (p \leq 0,01)$$

Строим соответствующую «ось значимости»:

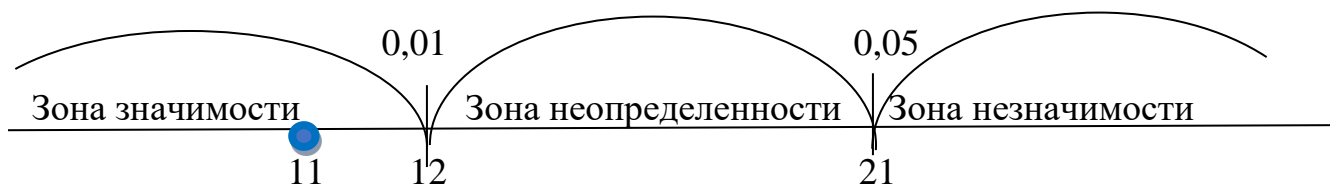


Рисунок 16 – Ось значимости

Сформулируем гипотезы для сопоставления стратегии приспособление.

$H_0$ : Интенсивность сдвигов в направлении снижения показателей стратегии избегание не превосходит интенсивность сдвигов в направлении увеличения показателей стратегии приспособление [46].

$H_1$ : Интенсивность сдвигов в направлении снижения показателей стратегии избегание превосходит интенсивность сдвигов в направлении увеличения показателей стратегии приспособление.

Нетипичными сдвигами являются сдвиги в сторону увеличения приспособления (Приложение 4).

Сумма рангов нетипичных сдвигов:  $T_{Эмп} = 4,5$ .

Критическое значение  $T$  при  $n=12$ .

$$T_{кр} = 17 \quad (p \leq 0,05)$$

$$9 \quad (p \leq 0,01)$$

Строим соответствующую «ось значимости»:

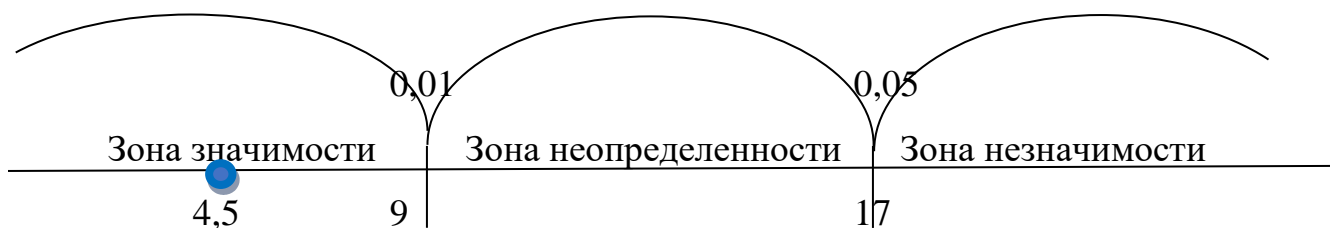


Рисунок 17 – Ось значимости

По всем осям значимости эмпирическое значение  $T$  находится в зоне значимости, в виду чего можно утверждать, что зафиксированные в эксперименте изменения неслучайны и значимы при  $p \leq 0,05$ .

Таким образом, гипотеза исследования подтверждена: формирование конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса возможно при разработке и внедрении модели.

### 3.3 Психолого-педагогические рекомендации для среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса по формированию конструктивных стратегий конфликтного поведения

Для решения и предотвращения конфликта предлагаем использовать метод переговоров, как инструмент (техники: «я-утверждение», «Три ДА») [1] и персональный метод управления конфликтом В.П. Пугачева [47].

Опишем каждый из них отдельно.

#### 1. Метод переговоров.

Согласно Л.Н. Цой, переговоры – метод управления конфликтом, в процессе которого стороны обмениваются мнениями, совместно осуществляют поиск и обсуждение способов сближения интересов в целях достижения согласия [54].

Общую схему переговорного процесса рассмотрим на рисунке 19.

Переговоры могут выступить в качестве способа урегулирования конфликта при следующих условиях: стороны, участвующие в конфликте, являются взаимозависимыми; стороны, участвующие в конфликте, обладают одинаковой силой; стороны, участвующие в конфликте, могут принимать решения в данном конфликте; стадия конфликта допускает переговорный процесс.

Существует несколько стадий конфликта, ряд из них не допускает возможность использования переговоров, так как слишком рано и много эмоций, или слишком поздно, конфликт находится в состоянии эскалации.

Так как переговоры в конфликте могут быть использованы только с целью разрешения, то логично, что в переговорном процессе важно участие лиц, которые могут решения по урегулированию конфликта принимать.



Рисунок 18 – Общая схема переговорного процесса

Правильно организованные переговоры проходят последовательно в несколько этапов [53]:

- ✓ подготовка к переговорам;
- ✓ предварительная формулировка требований и ожиданий;
- ✓ поиск решения;
- ✓ выход из переговоров;

Разберем каждый этап более подробно, этап «подготовка к переговорам»:

- общая диагностика текущего состояния;
- определение сильных и слабых сторон оппонентов;

- прогноз сил оппонентов;
- установление представителей оппонентов.

Также на этой стадии необходимо:

- сформулировать свою цель и ожидания (идеальные, вероятные и с максимальными уступками);
- сформулировать потери для оппонентов (чем рискуют);
- сформулировать точки соприкосновения с оппонентами;

Установить:

- оптимальное место проведения переговоров;
- возможная атмосфера;
- ожидания по взаимоотношениям с оппонентами после переговоров.

Общеустановлено, что правильная организация переговорного процесса – это 50% успеха.

Второй этап – предварительная формулировка требований и ожиданий. На данном этапе происходит реализация 2 целей: 1 – раскрытие целей оппонентов; 2 – определение возможности переговорных маневров.

Формулировка требований и ожиданий сторон происходит на языке фактов и принципиальной аргументации.

На третьем этапе переговоров происходит совместный поиск решения.

Оппоненты лучше узнают возможности друг друга и реальность ожидания.

Переговорный процесс при участии посредника называется медиация, медиация – альтернативный способ урегулирования споров и конфликтов. В своей деятельности медиатор руководствуется следующими принципами [2]:

Принцип добровольности. Процедура медиации является добровольной. Стороны никто не может заставить воспользоваться

медиацией или хотя бы попытаться это сделать. Медиация - добровольный процесс, он основан на стремлении сторон достигнуть честного и справедливого соглашения [29].

Ни одну сторону нельзя принудить к участию в медиации. Выйти из процесса на любом этапе или продолжать медиацию личное дело каждого участника. Согласие с результатом процесса медиации также сугубо добровольно. Стороны сами контролируют свое будущее, а не подвергаются контролю третьей стороны, такой как судьи или арбитры. Услуги того или иного медиатора на какой-то части процесса или в течение всей процедуры принимаются обеими сторонами также добровольно.

Если соглашением сторон предусмотрена обязательная процедура медиации – это не предполагает обязательства примириться. От стороны в данном случае требуется только добросовестно рассмотреть варианты примирения и воздержаться от судебного разбирательства данного спора в течение определенного срока.

Стороны свободны в определении условий медиативного соглашения. Стороны могут выдвигать любые предложения и отвергать предложения другой стороны без объяснения причин. В медиативное соглашение могут быть включены только те условия, которые стали результатом взаимного согласия сторон. Медиативное соглашение подлежит исполнению на основе принципов добровольности и добросовестности сторон [52].

Принцип конфиденциальности. Медиатор должен обеспечить разумные ожидания сторон в отношении конфиденциальности. Конфиденциальность зависит от обстоятельств медиации и любого соглашения, к которому придут стороны. Медиатор не должен разглашать ход и результаты медиации, если на это нет разрешения всех сторон или если этого не требует закон.

По отношению к конфиденциальности стороны могут разработать свои правила, или заранее договориться с медиатором, или использовать уже имеющиеся определенные правила. Так как гарантия

конфиденциальности является важной для сторон, медиатор должен обсудить ее с конфликтующими сторонами.

Если медиатор проводит приватные заседания со сторонами, содержание таких заседаний, с точки зрения конфиденциальности, должно быть обсуждено со всеми сторонами предварительно [2]. В целях защиты целостности процесса медиации, медиатор должен избегать передачи кому-либо информации о поведении сторон во время процесса медиации, качестве дела или предлагаемых решениях.

Если стороны договорились, что вся или часть выявленной информации во время процесса медиации является конфиденциальной, такое соглашение сторон должно являться для медиатора обязательным. Содержание мирового соглашения может быть раскрыто только в случаях, установленных сторонами или законом, в частности, для целей его исполнения.

Конфиденциальность не может быть истолкована как ограничение или запрет на мониторинг, научные исследования или оценку программ медиации. При соответствующих обстоятельствах и с разрешения сторон, научным работникам может быть разрешен доступ к статистическим данным, присутствие на процессе медиации, интервью участников медиации [29].

Принцип сотрудничества и равноправия сторон. Стороны равноправны. Ни одна из них не имеет процедурных преимуществ. Им предоставляется одинаковое право высказывать свои мнения, определять повестку переговоров, оценивать приемлемость предложений и условий соглашения.

Медиации применяется только к тем отношениям, в которых стороны равны. Правовое положение сторон одинаково и ни одна из них не может принуждать другую к каким-либо действиям. Стороны равны и рассчитывают найти решение, которое будет выгодно для них обеих.

Медиатор не вправе ставить своими действиями какую-либо из сторон в преимущественное положение, равно как и умалять права и законные интересы одной из сторон [2].

Принцип беспристрастности и независимости медиатора. Медиатор должен проводить медиацию беспристрастно и справедливо. Медиатор должен проводить медиацию только тех дел, в которых он может оставаться беспристрастным и справедливым. В любое время, если медиатор не способен проводить процесс в беспристрастной манере, он обязан прекратить медиацию.

Медиатор должен избегать такого поведения, которое давало бы повод почувствовать пристрастность по отношению к другой стороне. Качество процесса медиации повышается, когда у сторон есть уверенность в беспристрастности медиатора. Медиатор должен остерегаться пристрастности или предубеждений, основанных на личностных характеристиках сторон, их социального происхождения или поведения на медиации [2].

Медиатор должен раскрыть все имеющиеся или потенциальные собственные интересы в конфликте, в той или иной степени известные ему. После обнаружения таковых, медиатор должен отказаться от медиации, или же получить согласие сторон на проведение медиации. Необходимость защиты от пристрастности медиатора в конфликте может влиять также на поведение сторон во время и после медиации.

Медиатор несет ответственность за обнаружение всех имеющихся или потенциальных конфликтов, которые в той или иной мере ему знакомы и которые могут породить вопрос о беспристрастности. Если все стороны согласятся на медиацию после того, как были проинформированы о конфликте, медиатор может продолжить медиацию. Однако, если интерес в конфликте порождает ряд сомнений целостности процесса, медиатор должен отказаться от процесса.



Медиатор должен избегать проявления заинтересованности в конфликте как во время, так и после медиации. Без согласия всех сторон, медиатор не должен впоследствии устанавливать профессиональные отношения с одной из сторон по касающемуся или не касающемуся делу при условии, если это может вызвать законные вопросы целостности процесса медиации.

Одним из коммуникативных инструментов медиации, является техника «я-утверждение» [63]. Данная техника является полной противоположностью «ты-утверждению».

«Ты-утверждение» начинаются с обвинения в адрес другого человека, обычно ставят человека в оборонительную позицию, у него подсознательно возникает ощущение, что на него нападают. Именно поэтому в большинстве случаев в ответ на подобную фразу человек начинает защищаться (лучший способ защиты – нападение). В итоге такая «беседа» может перерасти в конфликт.

«Ты опять опоздала», «Ты не сделал, то, о чем я тебя попросила», «Ты постоянно поступаешь по-своему».

Избежать конфликтов и в то же время сделать так, чтобы партнер вас услышал, поможет использование «Я-утверждение» — это:

— способ вербального выражения чувств, которые возникают у человека в напряженных ситуациях [11];

— конструктивная альтернатива «Ты-замечанию», которое традиционно применяется для решения конфликта через высказывание негативной оценки в адрес другого;

— способ обозначения проблем для себя и одновременно осознание собственной ответственности за ее решение.

Фраза «Я-сообщения» состоит из четырех частей [10]:

1. Начинать фразу надо описанием того факта, который не устраивает вас в поведении другого человека. Именно факта! Никаких эмоций или оценки человека как личности. Избегать неясности, обвинительного тона и

морализаторства. Чаще всего такое описание начинается со слова «когда»: «Когда я вижу, что ты...»; «Когда я сталкиваюсь с тем, что...».

Предупреждение эскалации конфликта: исключите эмоционально окрашенные выражения.

2. Далее следует описать свои ощущения в связи с таким поведением. Например: «я расстраиваюсь», «я волнуюсь», «я огорчаюсь», «я переживаю». Профилактика обвинений, оскорблений: выражайте недовольство ситуацией, а не человеком, создавшим эту ситуацию. Критика ситуации позволит партнеру ее впредь не создавать, дает шанс уйти, сохранив достоинство. Критика партнера в целом не дает пути к отступлению, поэтому он будет защищаться, часто агрессивно.

Важное уточнение: активно выплескивайте свои эмоции, переживаемые чувства. Если трудно найти слова для выражения сложных и глубоких чувств, говорите о желаемых действиях: «Когда ты покупаешь кекс только себе, мне хочется уйти и не иметь с тобой дела».

3. Потом нужно объяснить, какое воздействие это поведение оказывает на вас или на окружающих. В примере с опозданием продолжение может быть таким: «потому что мне приходится стоять у подъезда и мерзнуть», «потому что я не знаю причину твоего опоздания», «потому что у меня остается мало времени на общение с тобой» и т.д.

4. В завершающей части фразы надо сообщить о вашем желании, то есть о том, какое поведение вы бы хотели видеть вместо того, которое вызвало у вас недовольство. «Мне бы очень хотелось, чтобы ты звонила мне, если не можешь прийти вовремя».

Техника: «Три ДА». Данная техника представляет собой особую психологическую уловку, которая используется в процессе конструктивного решения конфликтной ситуации [10].

Суть техники заключается в последовательном перечислении вопросов, на которые собеседник однозначно ответит «Да». Таких вопросов должно быть два. Тогда на третий вопрос с большей долей вероятности

оппонент ответит «Да». В основе техники заложена инерция психических процессов.

2. Персональный метод управления конфликтом В.П. Пугачева [47]. Данную группу методов выделил В.П. Пугачев, акцентируя внимание на возможностях руководителя активно противостоять конфликтам, подразумевая под этим следующее:

- использование власти, позитивных и негативных санкций, поощрения и наказания непосредственно в отношении участников конфликта;

- изменение конфликтной мотивации сотрудников с помощью влияния на их потребности и интересы административными методами;

- убеждение участников конфликта, проведение разъяснительной беседы о значимости спокойной работы для всего коллектива;

- изменение состава участников конфликта и системы их взаимодействия путем перемещения людей внутри организации, увольнения или побуждения к добровольному уходу;

- вхождение руководителя в конфликт в качестве эксперта или арбитра и поиск согласия путем совместных переговоров.

Выделим основные рекомендации [47]:

1. Прежде чем вступить в конфликтную ситуацию, необходимо подумать над тем, какой результат нужно получить.

2. Убедится в том, что этот результат действительно важен.

3. В конфликте нужно признавать не только собственные интересы, но и интересы сотрудника.

4. Соблюдать этику поведения в конфликте (не кричать), решать необходимо проблему, а не лоббировать собственные интересы.

5. Быть твердым и открытым, убежденным в собственной правоте.

6. Слышать доводы оппонента (сотрудника) [49].

7. Не унижать и не оскорблять сотрудника, говорить о его несоответствующем поведении, а не его отрицательных личностных качествах.

8. Быть справедливым и честным в конфликте, стараться правильно оценить сложившуюся ситуацию.

9. Уметь вовремя остановиться.

10. Дорожить уважением к самому себе, решаясь идти на конфликт с тем, кто ниже по статусу.

### 3.4 Технологическая карта внедрения результатов исследования в практику

С целью внедрения результатов научного исследования в практику, составлена технологическая карта.

Технологическая карта – это документ, соответствующий определенному стандарту и содержащий в себе инструкции для выполнения определенных действий для достижения сформулированной цели.

Разработка технологической карты прежде всего позволяет структурировать научную деятельность и упорядочить действия по решению поставленной задачи - внедрения программы. За счет четкого структурирования и логических взаимосвязей исключается ряд ошибок и повторений, неизбежно возникающих при решении комплексных задач, состоящих из множества составляющих [32].

Так же технологическая карта дает возможность максимально детализировать исследование еще на стадии его подготовки, оценить рациональность и потенциал выбранных методов и методик исследования.

Технологическая карта внедрения результатов исследования позволит:

- реализовать планируемые результаты исследования;
- планировать свою деятельность на всех этапах исследования;

- выполнять промежуточный контроль планируемых достижений.

Процесс внедрения реализуется в семь этапов:

Первый этап: «Целеполагание внедрения программы формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса в работе с подчиненными, с использованием медиативных технологий».

Цели этапа [31]:

1. Изучение документов по предмету исследования.
2. Постановка итоговой цели внедрения программы.
3. Разработка этапов исследования.
4. Получить данные о готовности участников.
5. Разработка программы внедрения.

Содержание этапа:

1. Изучение и анализ диагностических методик по поставленной проблеме.
2. Формулировка и обоснование целей внедрения программы.
3. Изучение и анализ этапов, критериев, задачи, принципов.
4. Анализ уровня подготовленности руководителей среднего и высшего руководящего состава.

Второй этап: «Формирование положительной психологической обстановки на внедрение программы» [31].

Цели этапа:

1. Подготовка участников к освоению программы.
2. Мотивация участников на предмет внедрения.

Содержание этапа:

1. Организация внедрения программы, подбор и расстановка субъектов внедрения.
2. Пропаганда первого опыта внедрения программы.

Третий этап: «Изучение предмета внедрения - формирование конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса в работе с подчиненными, с использованием медиативных технологий».

Цели этапа [50]:

1. Изучение документов о программе внедрения.
2. Изучения сущности программы внедрения.
3. Изучение методик внедрения темы.

Содержание этапа:

1. Изучение и анализ заинтересованными субъектами материалов по проблеме исследования.
2. Изучение предмета внедрения.
3. Освоение системного подхода в работе.

Четвертый этап: «Опережающее освоение предмета внедрения - формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса в работе с подчиненными, с использованием медиативных технологий».

Цели этапа:

1. Формирование группы для опережающего внедрения программы.
2. Закрепление и углубление знаний о программе внедрения.
3. Обеспечение условий для успешного освоения программы внедрения.
4. Проверка методик внедрения.

Содержание этапа [50]:

1. Определение состава группы.
2. Изучение теории предмета.
3. Анализ создания условий для опережающего внедрения.
4. Работа группы по внедрению программы.

Пятый этап: «Фронтальное освоение предмета внедрения - формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса в работе с подчиненными, с использованием медиативных технологий».

Цели этапа [55]:

1. Стимулирование управленческого аппарата для внедрения программы.
2. Развитие знаний и умений по внедрению программы.
3. Создание условий для фронтального внедрения программы.
4. Освоения участниками программы внедрения предмета.

Содержание этапа:

1. Анализ работы группы по внедрению программы.
2. Обновление знаний о предмете внедрения.
3. Анализ состояния условий для фронтального внедрения программы.
4. Фронтальное освоение программы.

Шестой этап: «Совершенствование работы над предметом внедрения - формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса в работе с подчиненными, с использованием медиативных технологий».

Цели этапа:

1. Совершенствование знаний и умений по внедрению программы.
2. Создание благоприятных условий для совершенствования методики по внедрению программы.
3. Совершенствования методики освоения внедрения программы.

Содержание этапа:

1. Совершенствование знаний и умений.
2. Анализ результата от созданных условий.
3. Формирование единого методического обеспечения внедрения программы.

Седьмой этап: «Распространение передового опыта внедрения - формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса в работе с подчиненными, с использованием медиативных технологий».

Цели этапа [11]:

1. Изучение и анализ опыта внедрения программы.
2. Осуществление наставничества над приступающими к внедрению программы.
3. Пропаганда опыта внедрения программы.
4. Сохранение и углубление традиций работы над темой.

Содержание этапа:

1. Изучение и обобщение опыта внедрения программы [10].
2. Корректировка программы и создание курса для обучения третьих лиц.
3. Пропаганда опыта внедрения программы в работу.
4. Внедрение программы.

Таким образом, разработанная технологическая карта представляется собой содержание целей, список планируемых работ, методов, форм, времени и ответственных на разных этапах внедрения результатов исследования. На каждом этапе внедрения результатов исследования отслеживается собственная деятельность и ожидаемые действия участников исследования. Технологическая карта внедрения результатов исследования позволит: реализовать планируемые результаты исследования; планировать свою деятельность на всех этапах исследования; выполнять промежуточный контроль планируемых достижений.

Выводы по главе 3

Результаты эмпирического исследования позволили разработать программу формирования конструктивных стратегий конфликтного



поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса в работе с подчиненными, с использованием медиативных технологий.

Реализация программы подразумевает как групповые занятия, так и индивидуальные встречи.

Целевая аудитория: руководители среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса. Аудитория объединена в 2 подгруппы: средний руководящий состав (8 человек) и высший руководящий состав (7 человек).

В структуре программы всего 4 групповых занятия по 8 часов каждое (всего 32 часа для каждой группы), также запланировано по 3 полуторачасовых индивидуальных встречи с каждым руководителем. Групповые занятия проходят в тренинговой форме. Тренинги разделены на три основные темы: 1) управление конфликтом, 2) стрессменеджмент, 3) развитие управленческих компетенций.

После реализации программы была проведена повторная диагностика руководителей среднего и высшего состава страхового бизнеса.

На основе результатов по методикам: методика личностной агрессивности и конфликтности Е.П. Ильин, П.А. Ковалев, тест К. Томаса - Н. Килманна на поведение в конфликтной ситуации, опросник на диагностику формы агрессии А. Басса – А. Дарки сделан вывод, что после участия в программе руководители среднего и высшего состава снизили общее использование конфликтогенов и больше проявляют самоконтроль. Руководители осознанно используют стратегию сотрудничество при решении конфликтов, стратегия соперничество используется при производственной необходимости, так руководители перешли от мягкого и лояльного стиля управления к стилю на взаимовыгодных условиях с дальнейшей способностью настоять на исполнении договоренностей.

Для выявления статистической значимости использован Т-критерий Вилкоксона.

Таким образом, на основе повторной диагностики подтвердилась гипотеза: формирование конструктивных стратегий конфликтного

поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса возможно, если разработать и внедрить модель формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса в работе с подчинёнными, с использованием медиативных технологий.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Конфликт (лат. *conflictus* — столкнувшийся) — наиболее острый способ разрешения противоречий в интересах, целях, взглядах, происходящих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии участников этого взаимодействия и обычно сопровождающийся негативными эмоциями, выходящий за рамки правил и норм. Конфликтное поведение, это действия человека или группы людей, направленные на провоцирование и развитие конфликта, который является ничем иным, как борьбой за статус, ценности, власть, в которых один из участников ущемлен по вине второго.

Функциональный конфликт развивает его участников, в результате его разрешения происходит объективизация источника разногласия, формируются новые отношения и сплоченности группы. В конфликтных ситуациях участники взаимодействия могут выбирать такие стратегии поведения в конфликте как: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание или приспособление. Выбор стратегий сотрудничество и компромисс ведет к развитию межличностных и деловых отношений и конструктивному разрешению конфликта. Предпочтение стратегий соперничества и избегания приводит к деструктивному исходу конфликта.

На выбор стратегии поведения в конфликте влияют индивидуально-психологические особенности участников, успешное разрешение конфликта возможно при оптимальном осознанном выборе стратегии, что возможно при развитии навыка конструктивного решения конфликта.

Условиями для выбора наилучшего варианта по разрешению конфликта являются жизненный опыт и желание не усложнять ситуацию и не доводить человека до стресса.

Формирование конструктивных стратегий конфликтного поведения – целенаправленный процесс развития социально-значимых умений и навыков для эффективного взаимодействия в социуме. Разработанная модель формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса представляет собой структуру, включающую теоретический, диагностический, формирующий и аналитический блок.

Исследование стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса состоит из трех этапов:

Первый этап – поисково-подготовительный: определение проблемы исследования; изучение состояния проблемы: анализ литературы по теории вопроса; разработка плана экспериментально-опытной работы, содержания и методики исследования. Формулирование рабочей гипотезы, цели и задач исследования. Были подобраны методы и методики исследования.

Второй этап – опытно-экспериментальный: была проведена первичная диагностика конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса и обработка данных; анализ; разработка рекомендаций по формированию конструктивных стратегий.

На третьем этапе – контрольно-обобщающем, проведена повторная диагностика конфликтного среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса, выполнен анализ результатов исследования, формулирование выводов, проверка гипотезы исследования.

Исследование формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса проводилось с помощью следующих методов и методик:

1) теоретические: анализ и обобщение, целеполагание, моделирование;

2) эмпирические: эксперимент (констатирующий), тестирование по методикам: методика личностной агрессивности и конфликтности Е.П. Ильин, П.А. Ковалев, тест К. Томаса - Н. Килманна на поведение в конфликтной ситуации, опросник на диагностику формы агрессии А. Басса – А. Дарки, метод переговоров, как инструмент решения и предотвращения конфликта (техники: «я-утверждение», «Три ДА»), персональный метод управления конфликтом В.П. Пугачева;

3) математико-статистические: Т-критерий Вилкоксона.

Исследование проводилось на базе ПАО СК «Росгосстрах», филиал в г. Чебоксары в 2019-2020 годах. «Росгосстрах» универсальная страховая компания, предоставляющая широкий спектр страховых услуг. Компания вправе осуществлять деятельность по 21 виду страхования и перестрахованию с использованием более чем 60 различных правил страхования. Исследования проходило среди среднего (8 человек) и высшего (7 человек) руководящего состава, возраст от 30 до 45 лет. Из 15 руководителей 11 женщин, 4 мужчины. Семейное положение: 5 человека холосты (из них 3 человека в разводе), 10 находятся в браке. Имеют детей

12 сотрудников. Стаж работы в страховой компании различен, от 2-х до 10 лет. Стаж в руководящей должности от полугода до 8 лет.

Результаты диагностики среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса по методике личностной агрессивности и конфликтности Е.П. Ильин, П.А. Ковалев демонстрируют, что для руководителей высшего порядка характерна низкая позитивная агрессивность (4 человека). Руководители нуждаются в самозащите, и новом, повторном утверждении самих себя. У среднего руководящего состава данный фактор находится преимущественно на среднем уровне (4 человека), руководители используют самозащиту, стараясь держаться на равнее с персоналом.

Негативная агрессивность повышена у 4 человек высшего руководящего состава, она направлена на причинение вреда или ущерба другому живому существу, стремящемуся избежать подобного с собой обращения. Средний руководящий состав отражает средний уровень негативной агрессивности у 5 человек.

Обратимся к шкале «Конфликтность», которая отражает более четкую и целесообразную информацию для нашего исследования. Средний и высший руководящий состав страхового бизнеса характеризуется преимущественно средним уровнем конфликтности, но среди высшего руководящего состава больше людей склонны к конфликтам 2 из 7 человек, это стоит воспринимать, как стиль руководства, отличает требовательного и бескомпромиссного руководителя. Среди среднего руководящего состава так же отмечены респонденты с низким уровнем конфликтности 2 из 8 человек. Они характеризуются, как лояльные и несколько «мягкие» руководители.

Результаты диагностики среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса по методике К. Томаса – Н. Килманна на поведение в конфликтной ситуации: для высшего руководящего состава данной фирмы характерно сотрудничество. Это характеризует грамотных руководителей,

стараящихся разрешить конфликт в свою пользу, но при этом учитывающих интересы сотрудников. При этом «приспособление», как способ решения конфликта не используется совсем.

Средний руководящий состав теснее взаимодействует с сотрудниками, и имеет более приближенный к ним статус, поэтому старается вести конструктивный диалог. Поддерживают позитивные отношения. Поэтому на первом месте находится компромисс, они лоббируют не только собственные интересы, но и интересы сотрудника. При этом так же многие стараются избегать конфликтов. Примечательно, что 1 руководитель все же использует приспособление, это не характерно для руководителей, но обосновывается тем, что сотрудник непродолжительное время является руководителем и еще не до конца перестроился с роли рядового сотрудника.

Результаты диагностики среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса по Опроснику Басса-Дарки были получены следующие результаты: среди среднего руководящего состава у 1 человека выявлена физическая агрессия, склонность к демонстрации доминирования. Вербальная агрессия выражена у 6 из 8 руководителей среднего звена, которая проявляется в использовании конфликтогенов при общении с подчиненными.

У 1 выявлена косвенная агрессия, которая проявляется в высокой внешней эмоциональной реакции, что говорить о неумении управлять своим эмоциональным состоянием.

Раздражительности подвержены 2 руководителя среднего состава. Негативизм демонстрируют 3 руководителей среднего звена, который проявляется в высоком самомнении. Чувство обиды проявлено у одного руководителя. Подозрительность у 2 и чувство вины проявлено у 1 руководителя среднего руководящего состава.

Среди высшего руководящего состава отсутствует физическая агрессия, что указывает на внутреннюю уверенность, на отсутствие желание искусственного самоутверждения.

Вербальная агрессия, выраженная в использовании конфликтогенов, проявлена у 1 представителя высших руководителей.

Косвенная агрессия, раздражительность и склонность к негативизму демонстрируют 1 руководитель высшего состава.

Чувство обиды демонстрируют 3 из высшего руководства, подозрительность 6 из 7, а склонность к чувству вины 1 руководитель высшего состава.

В результате исследования по методикам: Тест-опросник методика личностной агрессивности и конфликтности Е.П. Ильин, П.А. Ковалев, тест К. Томаса - Н. Килманна на поведение в конфликтной ситуации, опросник на диагностику формы агрессии А. Басса – А. Дарки были получены следующие результаты: стратегии среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса лежат на высоком уровне, они стараются сразу же разрешить конфликтную ситуацию, подходят к конфликту тонко и профессионально. При этом отмечается, что у руководителей высшего порядка отмечается низкий уровень позитивной и преимущественно высокий уровень негативной агрессивности. У среднего руководящего состава выявлен высокий уровень агрессии. Данные результаты говорят о том, что, несмотря на умение разрешать конфликты, руководители данной фирмы очень часто их провоцируют. При введении переговоров не всегда учитывают мнения всех подчиненных, чтобы все остались довольны выполненной работой. С подчиненными ведут себя агрессивно, тем самым ухудшается психологический климат в коллективе. Участникам испытания рекомендовано участие в программе формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения.

Реализация программы подразумевает как групповые занятия, так и индивидуальные встречи.

Целевая аудитория: руководители среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса. Аудитория объединена в 2 подгруппы: средний руководящий состав (8 человек) и высший руководящий состав (7 человек).

В структуре программы всего 4 групповых занятия по 8 часов каждое (всего 32 часа для каждой группы), также запланировано по 3 полуторачасовых индивидуальных встречи с каждым руководителем. Групповые занятия проходят в тренинговой форме. Тренинги разделены на три основные темы: 1) управление конфликтом, 2) стресс-менеджмент, 3) развитие управленческих компетенций.

После реализации программы была проведена повторная диагностика руководителей среднего и высшего состава страхового бизнеса.

На основе результатов по методикам: методика личностной агрессивности и конфликтности Е.П. Ильин, П.А. Ковалев, тест К. Томаса - Н. Килманна на поведение в конфликтной ситуации, опросник на диагностику формы агрессии А. Басса – А. Дарки сделан вывод, что после участия в программе руководители среднего и высшего состава снизили общее использование конфликтогенов и больше проявляют самоконтроль. Руководители осознанно используют стратегию сотрудничество при решении конфликтов, стратегия соперничество используется при производственной необходимости, так руководители перешли от мягкого и лояльного стиля управления к стилю на взаимовыгодных условиях с дальнейшей способностью настоять на исполнении договоренностей.

Для выявления статистической значимости использован Т-критерий Вилкоксона.

Таким образом, на основе повторной диагностики подтвердилась гипотеза: формирование конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса возможно, если разработать и внедрить модель формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего



руководящего состава страхового бизнеса в работе с подчинёнными, с использованием медиативных технологий.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авидон, И. Ю. Сто разминок, которые украсят ваш тренинг [Текст] : учебн. пособие для тренингов / И. Ю. Авидон, О. А. Гончукова. – Москва : Речь, 2010. – 256 с.
2. Азарнова, А. Н. Медиация: искусство примирять, технология посредничества в урегулировании конфликтов [Текст] / учебн. пособие / Анна Азарнова. – Москва: Инфотропик Медиа, 2015. – 288 с.
3. Анцупов, А. Я. Конфликтология [Текст] : учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – СПбМ : Питер, 2018. – 528 с.
4. Анцупов А. Я. Проблема конфликта [Текст] : аналитический обзор, междисциплинарный библиографический указатель / Анатолий Анцупов. – Москва : ГАВС, 2012. – 236 с.
5. Анцупов А. Я. Словарь конфликтолога [Текст] / учебн. пособие / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – Москва : 2009 г. – 526 с.
6. Анисимов, П. Р. Внутриличностный и межличностный конфликты [Текст] : учебник / Петр Анисимов. – Ярославль : МАПИ, 2010. – 260 с.
7. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] : учебник / Майкл Армстронг, пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2008. – 832 с.: ил.
8. Большой психологический словарь [Электронный ресурс] / Энциклопедический словарь ; под ред. Б. Г. Мещерякова, В. П. Зинченко. – СПб.: Прайм - Еврознак, 2013. – 668 с. Режим доступа: <http://iprbooks.ru/>. – Загл. с экрана
9. Большой энциклопедический словарь [Электронный ресурс] / Энциклопедический словарь; под ред. А.М. Прохорова. – Режим доступа : <http://alcala.ru/entsiklopedicheskij-slovar/bolshoj-entsiklopedicheskij-slovar.shtml/> – Загл. с экрана

10. Васильев, Н. Н. Тренинг преодоления конфликтов [Текст] : учеб. пособие / Николай Васильев. – СПб.: Речь, 2016. – 174 с.
11. Вачков И. В. Психология тренинговой работы. Содержательные, организационные и методические аспекты ведения тренинговой группы [Текст] : / учебн. пособие для тренингов / Игорь Вачков. – М.: Эксмо, 2007. – 416 с.
12. Вотинова, А. В. Управление конфликтным поведением в организации [Текст] / Анна Вотинова // В сборнике: Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации сборник статей VIII Международной научно-практической конференции: в 4 частях. – 2017. – С. 184-186.
13. Горбушина О.П. Психологический тренинг. Секреты проведения [Текст] : учеб. пособие для тренингов / Ольга Горбушина. – СПб.: Питер, 2008. – 176 с.
14. Грива, О. В. Межличностная аттракция и ее детерминирующие факторы [Текст] / Ольга Грива // В сборнике: Современная психология: материалы сборник статей II Международной научной конференции. – 2014. – С. 23-25.
15. Григорьева, Л. А. Поведение в конфликтных ситуациях [Текст] / Людмила Григорьева // В сборнике: Международный студенческий научный вестник № 5-1. – 2016 – С. 91-92.
16. Гришина, Н. В. Психология конфликта [Текст] : учебник / Наталья Гришина. - Санкт – Петербург : Питер, 2016. – 544 с.
17. Губин, В. А. Анализ предрасположенности личности к конфликтному поведению [Текст] : / В.А. Губин, В.С. Искрин // В сборнике: Морской сборник № 6. – 2016. – С. 52-54.
18. Долгова, В. И. Инновационные технологии деятельности педагога-психолога [Текст] /Долгова В. И., Шумакова О.А. - М.: КДУ, 2009. - 96 с.

19. Дмитриева, Ю. А. Метод моделирования в социальной психологии [Текст] / Ю. А. Дмитриева, В. Г. Грязева-Добшинская // В сборнике: Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Психология. – 2013. – С. 18-26.
20. Журомская, Д. С. Конфликтное поведение как фактор производительности предприятия [Текст] / Д. С. Журомская, О. В. Старова // В сборнике: Наука в современном информационном обществе Материалы VII международной научно-практической конференции. н.-и. ц. «Академический». – 2015. – С. 232-235.
21. Загвязинский, В. И. Методология и методы психологопедагогического исследования [Текст] : учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / В. И. Загвязинский, Р. Атаханов. – М.: Издательский центр «Академия». - 2015. – 254 с.
22. Здравомыслов, А.Г. Социология конфликта [Текст] : учебное пособие / Андрей Здравомыслов. – М.: Аспект-пресс, 2015. – 537с.
23. Зиганшина, Д.М. Стратегии поведения в конфликтной ситуации [Текст] : / Д.М. Зиганшина, В.Р. Бильданова // В сборнике: Международный журнал экспериментального образования № 8. – 2011. – С. 55.
24. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы [Текст] : учебн. пособие / Евгений Ильин. – СПб.: Питер, 2011. – 512 с.
25. Козер, Л. Мастера социологической мысли. Идеи в историческом и социальном контексте [Текст] : пособие / Льюис Козер. – М.: Нестор-История, 2013. – 464 с.
26. Краткий психологический словарь [Электронный ресурс] / Психологический словарь ; под ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. – Режим доступа: <https://www.twirpx.com/file/1681191/> – Загл. с экрана
27. Краткий психологический словарь [Текст] / Психологический словарь под общей ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского, Л. А. Карпенко. – 2-е изд., расширенное, испр. и доп. – Ростов-на-Дону: «ФЕНИКС», 2016. – 427 с.

28. Кипнис, М. М. 100 лучших игр и упражнений для успешного супружества и счастливого родительства [Текст] : учебн. пособие для тренингов / Михаил Кипнис. - Москва: АСТ, 2011. -193 с.
29. Ковач К. Медиация: краткий курс [Текст] : учебник / Кимберли Ковач. - М.: Инфотропик Медиа, 2013. – 316 с.
30. Крогиус, Н. В. Личность в конфликте [Текст] : психологическое исследование / Николай Крогиус. - Саратов: ГСУ, 2016. - 142 с.
31. Кузнецова, Л. Э. Социально-психологические факторы формирования преобладающих стратегий поведения в конфликте [Текст] : / Л. Э Кузнецова, А. А. Любченко // В сборнике: Молодой ученый №10. – 2017. – С. 372-374.
32. Кульпина, О. С. Конфликты, причины (конфликтов) возникновения, основные типы, управление конфликтами [Текст] : / О. С. Кульпина, О. А. Мурадян / В сборнике: Advanced science сборник статей II Международной научно-практической конференции : в 2 ч. – 2018. – С. 178-180.
33. Леонов, Н. И. Конфликтное поведение руководителей [Текст] : / Николай Леонов // Вестник Удмуртского университета. Серия Философия. Психология. Педагогика. № 9. – 2015. – С. 23-34.
34. Леонтьев, А. Н. Избранные психологические произведения [Текст] : Избранные психологические произведения: Том 1 / Алексей Леонтьев. – М: Книга по требованию, 2014. – 392 с.
35. Майерс, Д. Социальная психология [Текст] : учебник / Дэвид Майерс. - СПб.: Питер, 2015. - 800 с.
36. Макс, О. Н. Стратегии поведения в конфликтной ситуации [Текст] : / Олег Макс // В сборнике: Экономика и управление: проблемы, решения № 6. - 2012. - С. 72-77
37. Макселон, Ю. Психология [Текст] : учебник / Юзеф Макселон. - М.: Просвещение, 2017. – 425 с.

38. Мешкова, К. В. Стратегии поведения руководителей и подчиненных в конфликтных ситуациях [Текст] / К. В. Мешкова, Е. И. Немцова // В сборнике: Инновационные технологии управления Сборник статей по материалам III Всероссийской научно-практической конференции. - 2016. - С. 261-262.
39. Митева, И. Ю. Курс управления стрессом [Текст] : пособие / Ирина Митева. - Москва: ИКЦ «МарТ», 2014. – 288 с.
40. Моница, Г. Б. Коммуникативный тренинг (педагоги, психологи, родители) [Текст] : учебн. пособие для тренинга / Г. Б. Моница, Е. К. Лютова-Робертс. - СПб.: Речь, 2013. - 224 с.
41. Начальники и подчиненные: кто есть кто, взаимоотношения и конфликты [Текст] : Учеб. пособие / Ю. А. Лукаш– М.: ФЛИНТА, 2012. – 101 с.
42. Опросник К. Томаса «Стиль поведения в конфликте» [Электронный ресурс] / Мир психологии и саморазвития. - Режим доступа: <https://world-psychology.ru/> – Загл. с экрана
43. Опросник Басса-Дарки «Диагностика агрессивных и враждебных реакций» [Электронный ресурс] / ТЕСТотека. – Режим доступа: <http://testoteka.narod.ru/lichn/1/37.html/> – Загл. с экрана
44. Педагогическая энциклопедия [Текст] : энциклопедия в 4 т. / Глав. ред.: И. А. Каиров. - М.: Просвещение, 2016. – 340с
45. Пичугина, А.Н. Психология общения [Текст] / Анна Пичугина. – Нижний Новгород: НГПУ, 2017. – 59 с.
46. Поликанова, О. Ю. Исследование моббинг-процессов в системе межличностных конфликтов среди работников организации [Текст] / О. Ю. Поликанова, М. Н. Вражнова // В сборнике: Молодой ученый №4. – 2011. – С. 78-83.
47. Пугачев, В. П. Руководство персоналом. Практикум [Текст] : практикум для тренингов / Владимир Пугачев. - М.: Аспект пресс, 2017. - 320 с.

48. Райгородский Д.Я. Практическая психодиагностика [Текст] : Методики и тесты / Даниил Райгородский. – Самара: Бахрах-М, 2017. – 672 с.
49. Слепцова, Ю.А. Стратегии поведения руководителя при возникновении конфликтных ситуаций [Текст] / Юлия Слепцова // В сборнике: Педагогика и психология: актуальные вопросы теории и практики № 4 (9). - 2016. - С. 439-441.
50. Словарь практического психолога [Электронный ресурс]. / Словарь ; сост. С.Ю. Головин. – Минск: Харвест,1998. [Режим доступа, http://vocabulary.ru/dictionary/25/](http://vocabulary.ru/dictionary/25/) – Загл. с экрана
51. Социальная психология: Хрестоматия [Текст] : учебное пособие для студентов вузов / Сост. Е. П. Белинская, О. А. Тихомандрицкая. - М: Аспект Пресс, 2013. – 471 с.
52. Спатарь, А. В. Основы управления конфликтами в организации [Текст] / Андрей Спатарь // В сборнике: Проблемы современной экономики: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, февраль 2015 г.). – 2015. - С. 95-98.
53. Трошин, А.А. Правильное поведение в конфликтных ситуациях на предприятии [Текст] / Антон Трошин // В сборнике: Студенческая наука и XXI век № 13. - 2016. - С. 236-238.
54. Цой, Л.Н. Практическая конфликтология [Текст] : учебн. пособие / Любовь Цой. - М.: Книга по требованию, 2011. – 233 с.
55. Шалюгина, Т.А. Поведение в конфликтных ситуациях и роль руководителя организации в их разрешении [Текст] / Т.А. Шалюгина, К.К. Дугов // Сборник научных трудов SWorld. Т. 21. - № 3. - 2011. - С. 71-72.
56. Юрченкова, Н.Г. Конфликт и конфликтное поведение в коммуникации Сборник научных трудов SWorld [Текст] / Н.Г. Юрченкова // В сборнике: XIII Державинские чтения в Республике Мордовия Материалы Международной научно-практической конференции. В 2-х частях. - 2017. - С. 249-253.

57. Большой психологический словарь [Электронный ресурс] / Энциклопедический словарь ; под ред. Б. Г. Мещерякова, В. П. Зинченко. – СПб.: Прайм - Еврознак, 2013. – 668 с. Режим доступа: <http://iprbooks.ru/>. – Загл. с экрана

58. Психологический словарь [Электронный ресурс] / Энциклопедический словарь ; под ред. В.В. Давыдова, А.В. Запорожца, Б.Ф. Ломова и др. – М.: Педагогика, 2010. – 710 с. Режим доступа: <http://psi.webzone.ru/> – Загл. с экрана

59. Управление мотивацией [Текст] : Учеб. пособие для вузов /Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 399 с.

60. Фельдштейн, Д. И. Психология развивающейся личности [Электронный ресурс]./ Давид Фельдштейн / - М.: Издательство «Институт практической психологии», Воронеж: НПО «МОДЭК», 1996. – 420 с. Режим доступа: <http://sbiblio.com/BIBLIO/archive/feldrshteyn/> – Загл. с экрана

61. Хасан, Б. И. Психотехника конфликта и конфликтная компетентность [Текст] : пособие / Борис Хасан. – Красноярск, 2005. – 120 с.

62. Жадько Н. В. Тренинг для тренеров на 100%: Секреты интенсивного обучения [Текст] : учебн. пособие / Чуркина М. А., Жадько Н. В. – М.: Альпина, 2006. – 245с.

63. Шаленко, В. Н. Конфликты в трудовых коллективах [Текст] : спецкурс / Валентин Шаленко. – Москва : МГУ. – 2012. – 169 с.

64. Эксакусто Т.В. Практикум по групповой психокоррекции: тренинги, упражнения, ролевые игры [Текст] : пособие для тренингов (Психологический практикум) / Татьяна Эксакусто. – Изд. 2-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 339с.



## **ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

Методики психологической диагностики, используемые в ходе исследования

**Методика «Личностная агрессивность и конфликтность»**

Авторы Е. П. Ильин и П. А. Ковалев. Методика предназначена для выявления склонности субъекта к конфликтности и агрессивности как личностных характеристик [9].

**Инструкция.** Вам предлагается ряд утверждений. При согласии с утверждением в карте опроса (приводится ниже) в соответствующем квадратике поставьте знак «+» («да»), при несогласии - знак «-» («нет»).

**Текст опросника**

1. Я легко раздражаюсь, но быстро успокаиваюсь.
2. В спорах я всегда стараюсь захватить инициативу.
3. Мне чаще всего не воздают должное за мои дела.
4. Если меня не попросят по-хорошему, я не уступлю.
5. Я стараюсь делать все, чтобы избежать напряженности в отношениях.
6. Если по отношению ко мне поступают несправедливо, то я про себя накликаю обидчику всякие несчастья.
7. Я часто злюсь, когда мне возражают.
8. Я думаю, что за моей спиной обо мне говорят плохо.
9. Я гораздо более раздражителен, чем кажется.
10. Мнение, что нападение - лучшая защита, - правильное.
11. Обстоятельства почти всегда благоприятнее складываются для других, чем для меня.
12. Если мне не нравится установленное правило, я стараюсь его не выполнять.
13. Я стараюсь найти такое решение спорного вопроса, которое удовлетворило бы всех.
14. Я считаю, что добро эффективнее мести.
15. Каждый человек имеет право на свое мнение.
16. Я верю в честность намерений большинства людей.
17. Меня охватывает ярость, когда надо мной насмеются.
18. В споре я часто перебиваю собеседника, навязывая ему мою точку зрения.
19. Я часто обижаюсь на замечания других, даже если и понимаю, что они справедливы.
20. Если кто-то «корчит» из себя важную персону, я всегда поступаю ему наперекор.
21. Я предлагаю, как правило, среднюю позицию.
22. Я считаю, что лозунг из мультфильма: «Зуб за зуб, хвост за хвост» справедлив.
23. Если я все обдумал, то я не нуждаюсь в советах других.
24. С людьми, которые со мной любезнее, чем я мог ожидать, я держусь настороженно.
25. Если кто-то выводит меня из себя, я не обращаю на это внимания.
26. Я считаю бестактным не давать высказаться в споре другой стороне.
27. Меня обижает отсутствие внимания со стороны окружающих.
28. Я не люблю поддаваться в игре даже с детьми.
29. В споре я стараюсь найти то, что устроит обе стороны.
30. Я уважаю людей, которые не помнят зла.
31. Утверждение: «Ум хорошо, а два лучше» справедливо.
32. Утверждение: «Не обманешь не проживешь» тоже справедливо.
33. У меня никогда не бывает вспышек гнева.
34. Я могу внимательно и до конца выслушать аргументы спорящего со мной.
35. Я всегда обижаюсь, если среди награжденных за дело, в котором я участвовал, нет меня.
36. Если в очереди кто-то пытается доказать, что он стоит впереди меня, я ему не уступаю.
37. Я стараюсь избегать обострения отношений.
38. Часто я воображаю те наказания, которые могли бы обрушиться на моих обидчиков.
39. Я не считаю, что я глупее других, поэтому их мнение мне не указ.
40. Я осуждаю недоверчивых людей.
41. Я всегда спокойно реагирую на критику, даже если она кажется мне несправедливой.
42. Я всегда убежденно отстаиваю свою правоту.

43. Я не обижаюсь на шутки друзей, даже если они злые.
44. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение важного для всех вопроса.
45. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
46. Я верю, что за зло можно отплатить добром, и действую в соответствии с этим.
47. Я часто обращаюсь к коллегам, чтобы узнать их мнение.
48. Если меня хвалят, значит, этим людям от меня что-то нужно.
49. В конфликтной ситуации я хорошо владею собой.
50. Мои близкие часто обижаются на меня за то, что в разговоре с ними я им «рта не даю открыть».
51. Меня не трогает, если при похвале за общую работу не упоминается мое имя.
52. Ведя переговоры со старшим по должности, я стараюсь ему не возражать.
53. В решении любой проблемы я предпочитаю «золотую середину».
54. У меня отрицательное отношение к мстительным людям.
55. Я не думаю, что руководитель должен считаться с мнением подчиненных, ведь отвечать за все ему.
56. Я часто боюсь подвохов со стороны других людей.
57. Меня не возмущает, когда люди толкают меня на улице или в транспорте.
58. Когда я разговариваю с кем-то, меня так и подмывает скорее изложить свое мнение.
59. Иногда я чувствую, что жизнь поступает со мной несправедливо.
60. Я всегда стараюсь выйти из вагона раньше других.
61. Вряд ли можно найти такое решение, которое бы всех удовлетворило.
62. Ни одно оскорбление не должно оставаться безнаказанным.
63. Я не люблю, когда другие лезут ко мне с советами.
64. Я подозреваю, что многие поддерживают со мной знакомство из корысти.
65. Я не умею сдерживаться, когда меня незаслуженно упрекают.
66. При игре в шахматы или настольный теннис я больше люблю атаковать, чем защищаться.
67. У меня вызывают сожаление чрезмерно обидчивые люди.
68. Для меня не имеет большого значения, чья точка зрения в споре окажется правильной - моя или чужая.
69. Компромисс не всегда является лучшим разрешением спора.
70. Я не успокаиваюсь до тех пор, пока не отомщу обидчику.
71. Я считаю, что лучше посоветоваться с другими, чем принимать решение одному.
72. Я сомневаюсь в искренности слов большинства людей.
73. Обычно меня трудно вывести из себя.
74. Если я вижу недостатки у других, я не стесняюсь их критиковать.
75. Я не вижу ничего обидного в том, что мне говорят о моих недостатках.
76. Будь я на базаре продавцом, я не стал бы уступать в цене за свой товар.
77. Пойти на компромисс значит показать свою слабость.
78. Справедливо ли мнение, что если тебя ударили по одной щеке, то надо подставить и другую?
79. Я не чувствую себя ущемленным, если мнение другого оказывается более правильным.
80. Я никогда не подозреваю людей в нечестности.

### **Обработка результатов**

Для удобства обработки ответов (мнений по утверждениям) целесообразно, чтобы испытуемые свои ответы («да», «нет») заносили в карту опроса, имеющую следующий вид:

№п/п	да	нет	№п/п	да	нет	№п/п	да	нет	№п/п	да	нет
1			7			13			19		
2			8			14			20		

3			9			15			21		
4			10			16			22		
5			11			17			23		
6			12			18			24		
№п/п	да	нет	№п/п	да	нет	№п/п	да	нет	№п/п	да	нет
25			39			53			67'		
26			40			54			68		
27			41			55			69		
28			42			56			70		
29			43			57			71'		
30			44			58			72		
31			45			59			73		
32			46			60			74		
33			47			61			75		
34			48			62			76		
35			49			63			77		
36			50			64			78		
37			51			65			79		
38			52			66			80		

Ответы на вопросы соответствуют 8 шкалам: «вспыльчивость», «наступательность», «обидчивость», «неуступчивость», «компромиссность», «мстительность», «нетерпимость к мнению других», «подозрительность». За каждый ответ «да» или «нет» в соответствии с ключом к каждой шкале начисляется 1 балл. По каждой шкале испытуемые могут набрать от 0 до 10 баллов.

#### **Ключ к расшифровке ответов**

Ответы «да» по позициям 1,9, 17, 65 и ответы «нет» по позициям 25, 33, 41, 49, 57, 73 свидетельствуют о склонности субъекта к вспыльчивости.

Ответы «да» по позициям 2,10, 18,42, 50, 58, 66, 74 и ответы «нет» по позициям 26, 34 свидетельствуют о склонности к наступательности, напористости.

Ответы «да» по позициям 3,11, 19, 27, 35, 59 и ответы «нет» по позициям 43, 51, 67, 75 свидетельствуют о склонности к обидчивости.

Ответы «да» по позициям 4,12, 20, 28, 36, 60, 76 и ответы «нет» по позициям 44, 52, 68 свидетельствуют о склонности к неуступчивости.

Ответы «да» по позициям 5, 13,21, 29, 37,45, 53 и ответы «нет» по позициям 61, 69, 77 свидетельствуют о склонности к бескомпромиссности.

Ответы «да» по позициям 6, 22, 38, 62, 70 и ответы «нет» по позициям 14, 30, 46, 54, 78 свидетельствуют о склонности к мстительности.

Ответы «да» по позициям 7,23, 39, 55, 63 и ответы «нет» по позициям 15, 31, 47, 71, 79 свидетельствуют о склонности к нетерпимости к мнению других.

Ответы «да» по позициям 8, 24, 32, 48, 56, 64, 72 и ответы «нет» по позициям 16, 40, 80 свидетельствуют о склонности к подозрительности.

Сумма баллов по шкалам «наступательность (напористость)», «неуступчивость» дает суммарный показатель позитивной агрессивности субъекта. Сумма баллов, набранная по шкалам «нетерпимость к мнению других», «мстительность», дает показатель негативной агрессивности субъекта. Сумма баллов по шкалам «бескомпромиссность», «вспыльчивость», «обидчивость», «подозрительность» дает обобщенный показатель конфликтности.

## Методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса адаптация Н. В. Гришиной

В своем подходе к изучению конфликтных явлений К. Томас делал акцент на изменении традиционного отношения к конфликтам. Указывая, что на ранних этапах их изучения широко использовался термин «разрешение конфликтов», он подчеркивал, что термин подразумевает, что конфликт можно и необходимо разрешать или элиминировать [24]. Целью разрешения конфликтов, таким образом, было некоторое идеальное бесконфликтное состояние, где люди работают в полной гармонии. Однако в последнее время произошло существенное изменение в отношении специалистов к этому аспекту исследования конфликтов.

Оно было вызвано, по мнению К. Томаса, по меньшей мере двумя обстоятельствами: осознанием тщетности усилий по полной элиминации конфликтов, увеличением числа исследований, указывающих на позитивные функции конфликтов. Отсюда, по мысли автора, ударение должно быть перенесено с элиминирования конфликтов на управление ими.

В соответствии с этим К. Томас считает нужным сконцентрировать внимание на следующих аспектах изучения конфликтов: какие формы поведения в конфликтных ситуациях характерны для людей, какие из них являются более продуктивными или деструктивными; каким образом возможно стимулировать продуктивное поведение.

Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К. Томас считает применимой двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими измерениями в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов.

Соответственно этим двум основным измерениям К. Томас выделяет следующие способы регулирования конфликтов:

- 1) соревнование (конкуренция) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;
- 2) приспособление, означающее в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого;
- 3) компромисс;
- 4) избегание, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;
- 5) сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

К. Томас считает, что при избегании конфликта ни одна из сторон не достигает успеха; при таких формах поведения, как конкуренция, приспособление и компромисс, или один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, или оба проигрывают, так как идут на компромиссные уступки. И 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 предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

В. Чем обсуждать, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2.А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

В. Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.

- 3.А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
В. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.
- 4.А. Я стараюсь найти компромиссное решение.  
В. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
- 5.А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.  
В. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
- 6.А. Я пытаюсь избежать неприятностей для себя.  
В. Я стараюсь добиться своего.
- 7.А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить его окончательно.  
В. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.
- 8.А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
В. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы.
- 9.А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.  
В. Я прилагаю усилия, чтобы добиться своего.
- 10.А. Я твердо стремлюсь достичь своего.  
В. Я пытаюсь найти компромиссное решение.
- 11.А. Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые спорные вопросы.  
В. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.
- 12.А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.  
В. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он тоже идет навстречу мне.
- 13.А. Я предлагаю среднюю позицию.  
В. Я настаиваю, чтобы было сделано, по-моему.
- 14.А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.  
В. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
- 15.А. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.  
В. Я стараюсь сделать так, чтобы избежать напряженности.
- 16.А. Я стараюсь не задеть чувств другого.  
В. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
- 17.А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.  
В. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
- 18.А. Если это сделает другого счастливым, дам ему возможность настоять на своем.  
В. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
- 19.А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы и интересы.  
В. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
- 20.А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.  
В. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для обеих сторон.
- 21.А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.  
В. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы и их совместному решению.
- 22.А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.  
В. Я отстаиваю свои желания.
- 23.А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.  
В. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24.А. Если позиция другого кажется мне очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

В. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25.А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

В. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26.А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

27.А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

В. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28.А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29.А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30.А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

В. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим человеком могли добиться успеха.

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

#### Ключ к тесту

№	соперничество	сотрудничество	компромисс	избегание	приспособление
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	А			Б	
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 возможно использовать в групповом варианте, как в сочетании с другими тестами, так и отдельно. Затраты времени не более 15-20 мин.

### Опросник Басса-Дарки

Опросник Басса-Дарки (Buss-Durkey Inventory) разработан А. Басс и А. Дарки в 1957 г. и предназначен для диагностики агрессивных и враждебных реакций. Под агрессивностью понимается свойство личности, характеризующееся наличием деструктивных тенденций, в основном в области субъектно-объектных отношений. Враждебность понимается как реакция, развивающая негативные чувства и негативные оценки людей и событий. Создавая свой опросник, дифференцирующий проявления агрессии и враждебности, А. Басс и А. Дарки выделили следующие виды реакций:

Физическая агрессия – использование физической силы против другого лица.

Косвенная – агрессия, окольным путем направленная на другое лицо или ни на кого не направленная.

Раздражение – готовность к проявлению негативных чувств при малейшем возбуждении (вспыльчивость, грубость).

Негативизм – оппозиционная манера в поведении от пассивного сопротивления до активной борьбы против установившихся обычаев и законов.

Обида – зависть и ненависть к окружающим за действительные и вымышленные действия.

Подозрительность – в диапазоне от недоверия и осторожности по отношению к людям до убеждения в том, что другие люди планируют и приносят вред.

Вербальная агрессия – выражение негативных чувств как через форму (крик, визг), так и через содержание словесных ответов (проклятия, угрозы).

Чувство вины – выражает возможное убеждение субъекта в том, что он является плохим человеком, что поступает зло, а также ощущаемые им угрызания совести.

Инструкция. Прочитывая или прослушивая зачитываемые утверждения, примеряйте, насколько они соответствуют вашему стилю поведения, вашему образу жизни, и отвечайте одним из возможных ответов: «да» и «нет».

Опросник.

1. Временами не могу справиться с желанием навредить кому-либо.
2. Иногда могу посплетничать о людях, которых не люблю.
3. Легко раздражаюсь, но легко и успокаиваюсь.
4. Если меня не попросить по-хорошему, просьбу не выполню.
5. Не всегда получаю то, что мне положено.
6. Знаю, что люди говорят обо мне за моей спиной.
7. Если не одобряю поступки других людей, даю им это почувствовать.
8. Если случается обмануть кого-либо, испытываю угрызания совести.
9. Мне кажется, что я не способен ударить человека.
10. Никогда не раздражаюсь настолько, чтобы разбрасывать вещи.
11. Всегда снисходителен к чужим недостаткам.
12. Когда установленное правило не нравится мне, хочется нарушить его.
13. Другие почти всегда умеют использовать благоприятные обстоятельства.



14. Меня настораживают люди, которые относятся ко мне более дружелюбно, чем я этого ожидаю.
15. Часто бываю не согласен с людьми.
16. Иногда на ум приходят мысли, которых я стыжусь.
17. Если кто-нибудь ударит меня, я не отвечу ему тем же.
18. В раздражении хлопаю дверьми.
19. Я более раздражителен, чем кажется со стороны.
20. Если кто-то корчит из себя начальника, я поступаю ему наперекор.
21. Меня немного огорчает моя судьба.
22. Думаю, что многие люди не любят меня.
23. Не могу удержаться от спора, если люди не согласны со мной.
24. Увиливающие от работы должны испытывать чувство вины.
25. Кто оскорбляет меня или мою семью, напрашивается на драку.
26. Я не способен на грубые шутки.
27. Меня охватывает ярость, когда надо мной насмеются.
28. Когда люди строят из себя начальников, я делаю все чтобы они не зазнавались.
29. Почти каждую неделю вижу кого-нибудь из тех, кто мне не нравится.
30. Довольно многие завидуют мне.
31. Требую, чтобы люди уважали мои права.
32. Меня огорчает, что я мало делаю для своих родителей.
33. Люди, которые постоянно изводят вас, стоят того, чтобы их щелкнули по носу.
34. От злости иногда бываю мрачным.
35. Если ко мне относятся хуже, чем я того заслуживаю, я не огорчаюсь.
36. Если кто-то пытается вывести меня из себя, я не обращаю на него внимания.
37. Хотя я и не показываю этого, иногда меня гложет зависть.
38. Иногда мне кажется, что надо мной смеются.
39. Даже если злюсь, не прибегаю к сильным выражениям.
40. Хочется, чтобы мои грехи были прощены.
41. Редко даю сдачи, даже если кто-нибудь ударит меня.
42. Обижаюсь, когда иногда получается не по-моему.
43. Иногда люди раздражают меня своим присутствием.
44. Нет людей, которых бы я по-настоящему ненавидел.
45. Мой принцип: «Никогда не доверять чужакам».
46. Если кто-то раздражает меня, готов сказать ему все, что о нем думаю.
47. Делаю много такого, о чем впоследствии сожалею.
48. Если разозлюсь, могу ударить кого-нибудь.
49. С десяти лет у меня не было вспышек гнева.
50. Часто чувствую себя, как пороховая бочка, готовая взорваться.
51. Если бы знали, что я чувствую, меня бы считали человеком, с которым нелегко ладить.
52. Всегда думаю о том, какие тайные причины заставляют людей делать что-нибудь приятное для меня.
53. Когда кричат на меня, кричу в ответ.
54. Неудачи огорчают меня.
55. Дерусь не реже и не чаще других.
56. Могу вспомнить случаи, когда был настолько зол, что хватал первую попавшуюся под руку вещь и ломал ее.
57. Иногда чувствую, что готов первым начать драку.
58. Иногда чувствую, что жизнь со мной поступает несправедливо.
59. Раньше думал, что большинство людей говорит правду, но теперь этому не верю.
60. Ругаюсь только от злости.
61. Когда поступаю неправильно, меня мучает совесть.

62. Если для защиты своих прав нужно применить физическую силу, я применяю ее.
63. Иногда выражаю свой гнев тем, что стучу по столу.
64. Бываю грубоват по отношению к людям, которые мне не нравятся.
65. У меня нет врагов, которые хотели бы мне навредить.
66. Не умею поставить человека на место, даже если он этого заслуживает.
67. Часто думаю, что живу неправильно.
68. Знаю людей, которые способны довести меня до драки.
69. Не огорчаюсь из-за мелочей.
70. Мне редко приходит в голову мысль о том, что люди пытаются разозлить или оскорбить меня.
71. Часто просто угрожаю людям, не собираясь приводить угрозы в исполнение.
72. В последнее время я стал занудой.
73. В споре часто повышаю голос.
74. Стараюсь скрывать плохое отношение к людям.
75. Лучше соглашусь с чем-либо, чем стану спорить.

Обработка результатов и интерпретация

Ответы оцениваются по 8 шкалам.

1. Физическая агрессия (k=11):

"да" = 1, "нет" = 0 вопросы: 1, 25, 31, 41, 48, 55, 62, 68

"нет" = 1, "да" = 0 вопросы: 9, 7

2. Вербальная агрессия(k=8):

"да" = 1, "нет" = 0 вопросы: 7, 15, 23, 31, 46, 53, 60, 71, 73

"нет" = 1, "да" = 0 вопросы: 33, 66, 74, 75

3. Косвенная агрессия (k=13):

"да" = 1, "нет" = 0 вопросы: 2, 10, 18, 34, 42, 56, 63

"нет" = 1, "да" = 0 вопросы: 26, 49

4. Негативизм (k=20):

"да"= 1, "нет" = 0 вопросы: 4,12,20,28,

"нет" = 1, "да" = 0 вопросы: 36

5. Раздражение (k=9):

"да"= 1, "нет" = 0 вопросы: 3, 19, 27, 43, 50, 57, 64, 72

"нет" = 1, "да" = 0 вопросы: 11, 35, 69

6. Подозрительность (k=11):

"да"= 1, "нет" = 0 вопросы: 6, 14, 22, 30, 38, 45, 52, 59

"нет" = 1, "да" = 0 вопросы: 33, 66, 74, 75

7. Обида (k=13):

"да"= 1, "нет" = 0 вопросы: 5, 13, 21, 29, 37, 44, 51, 58

8. Чувство вины (k=11):

"да"= 1, "нет" = 0 вопросы: 8, 16, 24, 32, 40, 47, 54,61,67

Индекс агрессивности включает в себя 1, 2 и 3 шкалу; индекс враждебности включает в себя 6 и 7 шкалу.

Нормой агрессивности является величина ее индекса, равная  $21 \pm 4$ , а враждебности –  $6-7 \pm 3$ . При этом обращается внимание на возможность достижения определенной величины, показывающей степень проявления агрессивности.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Результаты констатирующего эксперимента

Таблица 2 - Результаты диагностики среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса по методике личностной агрессивности и конфликтности  
Е.П. Ильин, П.А. Ковалев

№ исп.	позитивная агрессивность	негативная агрессивность	конфликтность
1	12	7	14
2	6	10	30
3	10	15	24
4	7	8	22
5	12	8	20
6	5	8	34
7	8	12	12
8	16	6	24
9	7	15	26
10	12	12	38
11	6	16	24
12	10	5	32
13	6	16	16
14	15	10	22
15	5	15	23

Позитивная агрессивность:

высший руководящий состав (57,1%); средний руководящий состав (50%).

Негативная агрессивность: высший руководящий состав 57,1%;

средний руководящий состав (62,5%).

«Конфликтность»: высший руководящий состав (28,6%);

средний руководящий состав (25%).

Таблица 3 - Результаты диагностики среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса по методике К.Томаса – Н.Климманна на поведение в конфликтной ситуации

№ исп.	СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ				
	сотрудничеств о	соперничеств о	избегани е	компромис с	приспособлени е
1	5	5	4	8	8
2	3	4	9	8	6
3	9	9	3	5	4
4	3	5	8	9	5
5	8	8	8	2	4
6	10	5	4	8	3
7	8	4	3	9	6
8	4	4	5	8	9
9	9	4	9	2	2
10	10	5	6	1	3
11	8	4	8	9	1
12	9	9	6	3	3
13	10	3	10	4	3
14	11	6	6	5	2
15	8	4	7	8	3

**Для высшего руководящего состава страхового бизнеса показали:**

1. Сотрудничество – 100 %;
2. Избегание – 42,9%;
3. Компромисс – 28,6%;
4. Соперничество 14,3%;
5. Приспособление – 0%.

**Для среднего руководящего состава страхового бизнеса:**

1. Компромисс – 75%;
2. Сотрудничество – 50 %;
3. Избегание, соперничество – 37,5%;
4. Приспособление - 12,5%;

Таблица 4 - Результаты диагностики среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса по методике Басса-Дарки на выявления уровня агрессивности

№ исп.	Показатель уровня агрессивности											уровень враждебности	уровень агрессивности
	физическая	вербальная	косвенная	раздражительная	негативизм	обида	подозрительность	чувство вины	индекс враждебности	индекс агрессивности			
1	9	8	5	3	5	1	2	2	4	20	норма	норма	
2	2	7	6	2		7	1	1	2	11	норма	норма	
3	4	8	9	3	2	4	8	1	9	15	норма	норма	
4	2	9	2	2	4	3	9	9	18	13	выше нормы	норма	
5	1	7	3	3	2	8	2	2	4	11	норма	норма	
6	0	8	3	2	2	1	0	1	1	10	норма	норма	
7	3	8	1	10	5	9	1	2	3	21	норма	норма	
8	1	2	1	1	4	2	3	1	4	4	норма	норма	
9	1	7	8	1	2	2	10	2	12	9	выше нормы	норма	
10	0	2	4	9	2	2	9	3	12	11	выше нормы	норма	
11	2	0	5	1	4	2	8	4	12	3	выше нормы	норма	
12	3	1	2	2	2	1	9	9	18	6	выше нормы	норма	
13	1	0	3	9	6	7	7	2	9	10	норма	норма	
14	0	1	2	4	3	5	10	3	13	5	выше нормы	норма	
15	0	1	0	4	3	2	9	2	11	5	выше нормы	норма	
Уровень агрессивности - норма									100%				
Уровень враждебности - норма									54% - 8 человек				
Уровень враждебности - выше нормы									46% - 7 человек				

**Для среднего руководящего состава ярко выражены:**

Физическая агрессия – 12,5% (1 человек);  
 Вербальная агрессия – 78% (7 человек);  
 Косвенная агрессия - 12,5% (1 человек);  
 Раздражительность – 25% (2 человека);  
 Негативизм – 37,5% (3 человека);  
 Обида – 12,5% (1 человек);  
 Подозрительность – 25% (2 человека);  
 Чувство вины – 12,5% (1 человек).

**Для высшего руководящего состава ярко выражены:**

Вербальная агрессия – 14,3% (1 человек);  
 Косвенная агрессия - 14,3% (1 человек);  
 Раздражительность – 14,3% (1 человек);  
 Негативизм – 14,3% (1 человек);  
 Обида – 43% (3 человека);  
 Подозрительность – 85% (6 человек);  
 Чувство вины – 14,3% (1 человек).

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

#### Программа формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса в работе с подчиненными, с использованием медиативных технологий

Цель: формирование конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса в работе с подчиненными, с использованием медиативных технологий.

Задачи:

1. узнать определение, виды и функции конфликта;
2. узнать причины конфликта;
3. узнать: причины стресса, техники выхода;
4. научиться управлять собственным эмоциональным состоянием;
5. научиться выбирать конструктивную стратегию поведения в конфликте;
6. научиться использовать медиативные технологии при урегулировании конфликтных ситуаций с подчиненными.

Форма реализации программы:

Реализация программы подразумевает как групповые занятия, так и индивидуальные встречи.

Целевая аудитория: руководители среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса. Аудитория объединена в 2 подгруппы: средний руководящий состав (8 человек) и высший руководящий состав (7 человек).

Блок	Время	Форма	Содержание
Организационно-мотивационный блок	15 минут	Общий круг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Представление тренера</li> <li>• Регламент занятия</li> <li>• Цели и задачи программы</li> <li>• Правила тренинга</li> </ul>
Знакомство	20 минут	Общий круг	Знакомство группы в любом удобном для тренера формате. Каждый участник представляется по алгоритму: имя и интересный факт о себе, опыт руководящей должности, что помогает быть эффективным руководителем, что позволяет конструктивно решать конфликт. По завершению, тренер подводит итог по запросам участников, записывая фразы на ФЧ, сверяет формулировки с участниками.
Конфликт: определение, виды	30 минут	Мини-лекция	Тренер и участники определяют понятийный аппарат
Функции конфликта	20 минут	Мозговой штурм	Участники объединяются в две подгруппы. Задача 1 подгруппы: указать как можно конструктивных функций конфликта. Задача 2 подгруппы указать как можно больше деструктивных функций конфликта. Результат на лист ФЧ. Время 10 минут, далее презентация
Потерпевшие кораблекрушение 1 час Деловая игра	Цель: «Потерпевшие кораблекрушение»: диагностика навыка урегулирования конфликтных ситуаций Время проведения: около 1 часа. Проведение игры <b>1-й этап.</b>		

	<p>Ознакомление всех участников с условиями игры:  Ведущий даёт участникам следующую инструкцию: «Представьте, вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара большая часть яхты и её груза уничтожена. Яхта медленно тонет. Ваше местонахождение неясно из-за поломки основных навигационных приборов, но примерно вы находитесь на расстоянии тысячи километров от ближайшей земли».</p> <p>Ниже дан список из 15 предметов, которые остались целыми и неповреждёнными в результате пожара. В дополнение к этим предметам вы располагаете прочным надувным плотом с вёслами, достаточно большим, чтобы выдержать вас, экипаж и все перечисленные ниже предметы. Имущество оставшихся в живых людей составляют пачка сигарет, несколько коробков спичек и 5 однодолларовых банкнот.</p> <p>Список предметов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Секстант.</li> <li>• Зеркало для бритья.</li> <li>• Канистра с 25 литрами воды.</li> <li>• Противомоскитная сетка.</li> <li>• Одна коробка с армейским рационом.</li> <li>• Карты Тихого океана.</li> <li>• Надувная плавательная подушка.</li> <li>• Канистра с 10 литрами нефтегазовой смеси.</li> <li>• Маленький транзисторный радиоприёмник.</li> <li>• Репеллент, отпугивающий акул.</li> <li>• Два квадратных метра непрозрачной плёнки.</li> <li>• Один литр рома крепостью 80%.</li> <li>• 450 метров нейлонового каната.</li> <li>• Две коробки шоколада.</li> <li>• Рыболовная снасть.</li> </ul> <p><b>2-й этап.</b>  Попросите каждого из участников самостоятельно проранжировать указанные в приложении предметы с точки зрения их важности для выживания (поставьте цифру 1 у самого важного для вас предмета, цифру 2 – у второго по значению и т. д., цифра 15 будет соответствовать самому менее полезному предмету).</p> <p>На этом этапе деловой игры дискуссии между участниками запрещены. Отметьте среднее индивидуальное время выполнения задания.</p> <p><b>3-й этап.</b>  Разбейте группу на подгруппы примерно по 6 человек. Одного участника из каждой подгруппы попросите быть экспертом.  Предложите каждой подгруппе составить общее для группы ранжирование предметов по степени их важности (так как они это делали по отдельности).  На этом этапе допускаются дискуссии по поводу выработки решения.  Отметьте среднее время выполнения задания для каждой подгруппы.</p> <p><b>4-й этап.</b>  В каждой подгруппе выбирается лидер, который будет отстаивать мнение группы.  Выбирается эксперт для группы лидеров. Лидеры от подгрупп приглашаются в центр круга и ранжируют предметы по степени важности. Лидеры обсуждают свои решения.  Подсказок от остальных игроков быть не должно.</p> <p><b>5-й этап.</b>  Оцените результаты дискуссии в каждой подгруппе.  Для этого:</p> <p>А). Выслушайте мнение экспертов о ходе дискуссии и о том, как принималось групповое решение, первоначальные версии, использование веских доводов, аргументов и др. Насколько активно и убедительно лидеры защищали и отстаивали интересы своей подгруппы.</p> <p>Б). Зачитайте «правильный» список ответов, предложенный экспертами ЮНЕСКО:  Согласно мнению экспертов, основными вещами, необходимыми человеку, потерпевшему кораблекрушение в океане, являются предметы, служащие для привлечения внимания, и предметы, помогающие выжить до прибытия спасателей. Навигационные средства имеют сравнительно небольшое значение: если даже маленький спасательный плот и в состоянии достичь земли, невозможно на нём запасти достаточное количество воды и пищи для жизни в течение этого периода.</p>
--	--

	<p>Следовательно, самым важным для вас являются зеркало для бритвы и канистра нефтегазовой смеси. Эти предметы могут быть использованы для сигнализации воздушным и морским спасателям.</p> <p>Вторыми по значению являются такие вещи, как канистра с водой и коробка с армейским рационом.</p> <p>Информация, которая даётся ниже, очевидно, не перечисляет все возможные способы применения данного предмета, а скорее указывает, какое значение имеет данный предмет для выживания.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Зеркало для бритвы. Важно для сигнализации воздушным и морским спасателям.</li> <li>• Канистра с нефтегазовой смесью. Важна для сигнализации. Может быть зажжена банкнотом и спичкой и будет плыть по воде, привлекая внимание.</li> <li>• Канистра с водой. Необходима для утоления жажды.</li> <li>• Коробка с армейским рационом. Обеспечивает основную пищу.</li> <li>• Непрозрачная плёнка. Используется для сбора дождевой воды и для защиты от непогоды.</li> <li>• Коробка шоколада. Резервный запас пищи.</li> <li>• Рыболовная снасть. Оценивается ниже, чем шоколад, потому что в данной ситуации «синица» в руках лучше «журавля» в небе. Нет уверенности, что вы поймаете рыбу.</li> <li>• Нейлоновый канат. Можно использовать для связывания снаряжений, чтобы оно не упало за борт.</li> <li>• Плавательная подушка. Спасательное средство на случай, если кто-то упадёт за борт.</li> <li>• Репеллент, отпугивающий акул. Назначение очевидно.</li> <li>• Ром, крепостью 80%. Содержит 80% алкоголя – достаточно для использования в качестве антисептика, в других случаях имеет малую ценность, поскольку употребление может вызвать обезвоживание.</li> <li>• Радиоприёмник. Имеет незначительную ценность, так как нет передатчика.</li> <li>• Карты Тихого океана. Бесполезны без дополнительных навигационных приборов. Для вас важнее знать, не где находитесь вы, а где находятся спасатели.</li> <li>• Противомоскитная сетка. В Тихом океане нет москитов.</li> <li>• Секстант. Без таблиц и хронометра относительно бесполезен. Основная причина более высокой оценки сигнальных средств по сравнению с предметами поддержания жизни (пищей и водой) заключается в том, что без средств сигнализации почти нет шансов быть обнаруженными и спасёнными. К тому же в большинстве случаев спасатели приходят в первые 36 часов, а человек может прожить этот период без пищи и воды.</li> </ul> <p>Предложите сравнить «правильный» ответ, собственный результат и результат группы: для каждого предмета списка надо вычислить разность между номером, который присвоил ему индивидуально каждый участник, группа и номером, присвоенным этому предмету экспертами. Сложите абсолютные значения этих разностей для всех предметов. Если сумма больше 30, то участник или группа «утонули»; В). Сравните результаты группового и индивидуального решения. Явился ли результат группового решения более правильным по сравнению с решением отдельных участников?</p> <p>По завершении, тренер подводит итог: - Как ощущения? Как впечатления от игры? - Как считаете, достигли результата? - Почему? Что помешало? - Что помогло? - С какими сложностями столкнулись? - Что можно было сделать иначе? Тренер выводит на разные стратегии поведения в конфликтной ситуации.</p>		
Тест	15 минут	Индивидуально	Участники заполняют тест Томаса-Килманна
Тест	30 минут	Общий круг	Тренер выводит особенности каждой стратегии поведения. Плюсы. Минусы. Совместно с участниками обозначают ситуации для каждой стратегии, в которых они максимально эффективны.
Визуализация	20 минут	По группам	<p>Тренер объединяет участников в 2 подгруппы любым удобным для себя способом. С целью визуализации, сейчас мы посмотрим видеонарезку.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Просмотр видеофрагмента;</li> </ul>



			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ: определение стратегии поведения в конфликтной ситуации;</li> <li>• Указание плюсов от использования данной стратегии;</li> <li>• Указание минусов;</li> <li>• Анализ: как можно иначе?</li> </ul>
Причины конфликтов	20 минут	Мини-лекция	Конфликтогены. Типы конфликтных личностей.

## 6. Причины конфликтов.

Цель: выявить причины возникновения конфликтов.

Конфликтогены: мини-лекция, мозговой штурм.

Типы конфликтных личностей.

Стратегии поведения в конфликте.

Второе занятие «Управление конфликтом»

### 1. Организационно-мотивационный блок:

Цель: замотивировать участников на работу.

- Представление тренера
- Регламент занятия
- Цели и задачи занятия
- Правила тренинга

### 2. Разминка «Передай скотч»

Цель: продемонстрировать многообразие решений одной и той же задачи.

### 3. Практическое упражнение:

Цель: актуализировать важность предыдущего занятия.

- Участники объединяются в мини-группы по 2-3 человека. Каждой группе предоставляется индивидуальный кейс для разбора ситуации и выявления: причины возникновения конфликта, определения вида конфликта, определения стратегий поведения сторон, определение типа конфликтной личностей.

### 4. Мини-лекция «Инструменты по работе с конфликтом»

Цель: узнать инструменты по управлению конфликта.

- Конфликтоген – синтон;
- Алгоритм работы с конфликтной личностью;
- «Ты-сообщение» - «Я – сообщение»;
- Метод «Переговоры»

### 5. Практическое упражнение:

Цель: отработать на практике инструменты по управлению конфликтом.

Цель: узнать инструменты по управлению конфликта.

- Конфликтоген – синтон;
- Алгоритм работы с конфликтной личностью;
- «Ты-сообщение» - «Я – сообщение»;
- Метод «Переговоры»

Третье занятие «Стресс-менеджмент»

### 1. Организационно-мотивационный блок:

Цель: замотивировать участников на работу.

- Представление тренера
- Регламент занятия
- Цели и задачи занятия
- Правила тренинга

### 2. Мини-лекция «Стресс»:

Цель: определение понятийного аппарата.

- Определение, Виды

- Причины
  - Последствия
3. Практическое упражнение «Определи стресс»:  
Цель: отработка теории на практике.
- Участники объединяются в группы по 2-3 человека, каждой группе достается сказка, задача: прочитать и определить – вид стресса, причину возникновения стресса, последствия, как помочь.
4. Мозговой штурм «Руководитель – причина стресса»:  
Цель: определить действия руководителя, которые могут привести к стрессу у подчиненных.
5. Мозговой штурм «Безстрессовое руководство»:  
Цель: определить конструктивное поведение с сотрудниками, которое позволит избежать стресса.
6. Инструменты саморегуляции:  
Цель: узнать инструменты для саморегуляции эмоционального состояния.
- Теория;
  - Практика.
- Четвертое задание «Управленческий цикл».
1. Организационно-мотивационный блок:  
Цель: замотивировать участников на работу.
- Представление тренера
  - Регламент занятия
  - Цели и задачи занятия
  - Правила тренинга
2. Практическое упражнение:  
Цель: актуализировать важность предыдущих занятий.
- Практика;
  - Обсуждение.
3. Практическое упражнение «Башня»  
Цель: выявить сильных и слабых зон в управленческом цикле.
- Игра;
  - Обсуждение.
4. Мини-лекция «Этапы управленческого цикла»:  
Цель: актуализировать знания по управленческому циклу.
- Теория, обсуждение;
  - Последствия несоблюдения этапов цикла.
5. Мозговой штурм «Инструменты управленческого цикла»:  
Цель: актуализировать инструменты управленческого цикла.
- Анализ;
  - Планирование;
  - Целеполагание;
  - Контроль;
  - Корректировка.
6. Инструменты управленческого цикла для управления конфликтом.  
Цель: соединить инструменты управленческого цикла с управлением конфликтом.
- Обратная связь;
  - «Три Да»;
  - «Я-сообщение».
7. Завершающее обсуждение:  
Цель: подвести итоги, рефлексия достижений.



## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

### Результаты формирующего эксперимента

Таблица 5 - Результаты диагностики среднего руководящего состава страхового бизнеса по методике К. Томаса – Н. Килманна на поведение в конфликтной ситуации

№ исп.	СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ				
	сотрудничеств о	соперничеств о	избегани е	компромис с	приспособлени е
1	11	7	3	6	3
2	10	3	7	4	6
3	9	8	4	7	2
4	4	2	5	8	1
5	4	9	9	8	0
6	10	4	2	10	4
7	4	4	5	9	8
8	7	4	4	11	4

Таблица 6 - Результаты диагностики высшего руководящего состава страхового бизнеса по методике К. Томаса – Н. Килманна на поведение в конфликтной ситуации

№ исп.	СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ				
	сотрудничеств о	соперничеств о	избегани е	компромис с	приспособлени е
1	10	5	7	8	0
2	8	6	10	5	1
3	9	4	6	7	0
4	8	10	5	7	0
5	9	3	10	6	2
6	11	8	3	8	0
7	12	6	5	7	0

С помощью метода математической статистики Т-критерий Вилкоксона сопоставим результаты диагностики стратегий поведения в конфликте по опроснику Томаса – Килманна.

Сформулируем гипотезы для сопоставления стратегии соперничество [48].

H<sub>0</sub>: Интенсивность сдвигов в направлении снижения показателей стратегии соперничество не превосходит интенсивность сдвигов в направлении увеличения показателей стратегии соперничества.

H<sub>1</sub>: Интенсивность сдвигов в направлении увеличения показателей стратегии соперничество не превосходит интенсивность сдвигов в направлении уменьшения показателей стратегии соперничества.

Нетипичными сдвигами являются сдвиги в сторону уменьшения соперничества.

Сумма рангов нетипичных сдвигов: TЭмп = 12.

Критическое значение Т при n=14.

T<sub>кр</sub> = 25 (p≤0,05)

15 (p≤0,01)

Строим соответствующую «ось значимости»:

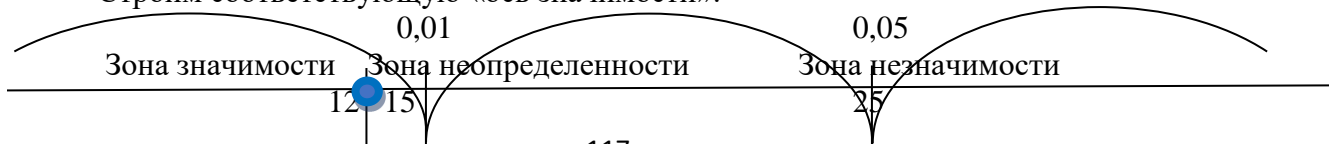


Рисунок 13 – Ось значимости

Сформулируем гипотезы для сопоставления стратегии сотрудничество.

H0: Интенсивность сдвигов в направлении снижения показателей стратегии сотрудничество не превосходит интенсивность сдвигов в направлении увеличения показателей стратегии сотрудничество [46].

H1: Интенсивность сдвигов в направлении увеличения показателей стратегии соперничество не превосходит интенсивность сдвигов в направлении увеличения показателей стратегии сотрудничество [48].

Нетипичными сдвигами являются сдвиги в сторону уменьшения сотрудничества (Приложение 4).

Сумма рангов нетипичных сдвигов:  $T_{Эмп} = 0$ .

Критическое значение T при  $n=7$ .

$T_{кр} = 3$  ( $p \leq 0,05$ )

$0$  ( $p \leq 0,01$ )

Строим соответствующую «ось значимости»:



Рисунок 14 – Ось значимости

H0: Интенсивность сдвигов в направлении снижения показателей стратегии компромисс не превосходит интенсивность сдвигов в направлении увеличения показателей стратегии компромисс.

H1: Интенсивность сдвигов в направлении снижения показателей стратегии компромисс превосходит интенсивность сдвигов в направлении увеличения показателей стратегии компромисс [51].

Нетипичными сдвигами являются сдвиги в сторону увеличения компромисса (Приложение 4).

Сумма рангов нетипичных сдвигов:  $T_{Эмп} = 4,5$ .

Критическое значение T при  $n=11$ .

$T_{кр} = 13$  ( $p \leq 0,05$ )

$7$  ( $p \leq 0,01$ )

Строим соответствующую «ось значимости»:

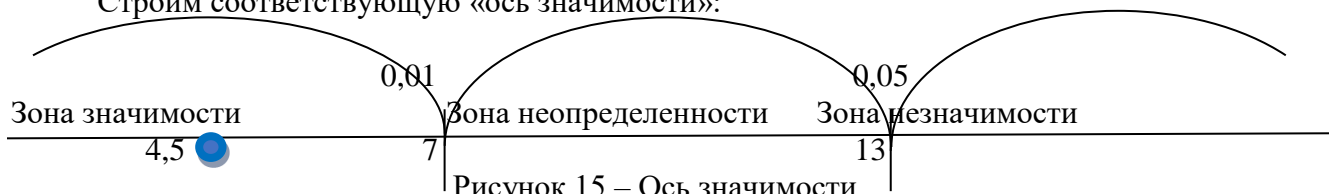


Рисунок 15 – Ось значимости

Сформулируем гипотезы для сопоставления стратегии избегание.

H0: Интенсивность сдвигов в направлении снижения показателей стратегии избегание не превосходит интенсивность сдвигов в направлении увеличения показателей стратегии избегание.

H1: Интенсивность сдвигов в направлении снижения показателей стратегии избегание превосходит интенсивность сдвигов в направлении увеличения показателей стратегии избегание [51].

Нетипичными сдвигами являются сдвиги в сторону увеличения избегания (Приложение 4).

Сумма рангов нетипичных сдвигов:  $T_{Эмп} = 11$ .

Критическое значение T при  $n=13$ .

$T_{кр} = 21$  ( $p \leq 0,05$ )

$12$  ( $p \leq 0,01$ )

Строим соответствующую «ось значимости»:

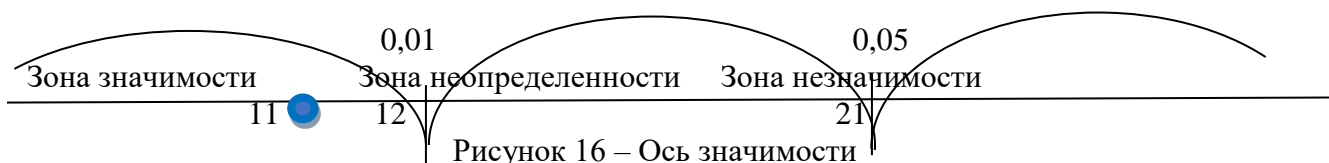


Рисунок 16 – Ось значимости

Сформулируем гипотезы для сопоставления стратегии приспособление.

H<sub>0</sub>: Интенсивность сдвигов в направлении снижения показателей стратегии избегание не превосходит интенсивность сдвигов в направлении увеличения показателей стратегии приспособление [46].

H<sub>1</sub>: Интенсивность сдвигов в направлении снижения показателей стратегии избегание превосходит интенсивность сдвигов в направлении увеличения показателей стратегии приспособление.

Нетипичными сдвигами являются сдвиги в сторону увеличения приспособления (Приложение 4).

Сумма рангов нетипичных сдвигов: T<sub>Эмп</sub> = 4,5.

Критическое значение T при n=12.

T<sub>кр</sub> = 17 (p≤0,05)

9 (p≤0,01)

Строим соответствующую «ось значимости»:

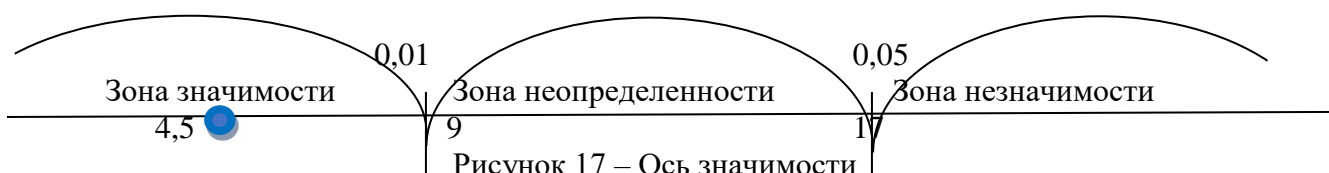


Рисунок 17 – Ось значимости

По всем осям значимости эмпирическое значение T находится в зоне значимости, в виду чего можно утверждать, что зафиксированные в эксперименте изменения неслучайны и значимы при p≤0,05.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5

### Технологическая карта внедрения

1	Этап	Цель	Содержание	Метод	Форма	Кол-во	Срок	Ответственный
«Целеполагание внедрения программы формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса в работе с подчиненными, с использованием медиативных технологий»		Изучение документов по предмету исследования;	Изучение и анализ диагностических методик по поставленной проблеме	Анализ, наблюдение, беседа	Поиск и анализ документов и литературы, психодиагностическое исследование	1	Февраль 2019	Руководитель подразделения, начальник отдела продаж, бизнес-тренер
		Постановка итоговой цели внедрения программы;	Формулировка и обоснование целей внедрения программы	Обсуждение, анализ	Работа фокус-группы	1	Февраль 2019	Руководитель подразделения, начальник отдела продаж, бизнес-тренер
		Разработка этапов исследования;	Изучение и анализ этапов, критериев, задачи, принципов	Обсуждение, анализ	Работа фокус-группы	1	Февраль 2019	Руководитель подразделения, начальник отдела продаж, бизнес-тренер
		Получить данные о готовности участников;	Анализ уровня подготовленности руководителей среднего и высшего руководящего состава	Анализ, наблюдение	Собрание в составе потенциальные участники и программы, фокус-группа	1	Март 2019	Руководитель подразделения, начальник отдела продаж, бизнес-тренер
		Разработка программы	Составление программы	Анализ	Разработка алгоритма	1	Март 2019	Бизнес-тренер, начальник отдела продаж

	внедрения	внедрения		программы			
2 Этап «Формирование положительной психологической обстановки на внедрение программы»	Подготовка участников освоению программы	Организация внедрения программы, подбор и расстановка субъектов внедрения	Обсуждение, беседа, наблюдение	Групповое собрание и индивидуальные беседы с потенциальными участниками и заинтересованными во внедрении программы	1	Март 2019	Руководитель подразделения, начальник отдела продаж, бизнес-тренер
	Мотивация участников на предмет внедрения	Пропаганда первого опыта внедрения программы	Консультации, беседы, тренинги	Групповые и индивидуальные занятия	2	Март 2019	Бизнес-тренер, начальник отдела продаж
3 Этап «Изучение предмета внедрения - формирование конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса в работе с подчиненными, с использованием	Изучение документов программы внедрения	Изучение и анализ заинтересованными субъектами материалов по проблеме исследования	Беседа, обсуждение	Лекции, мозговой штурм, обсуждение данных	2	Март 2019	Руководитель подразделения, начальник отдела продаж, бизнес-тренер
	Изучение сути программы внедрения	Изучение предмета внедрения	Беседа, обсуждение	Лекции, мозговой штурм, обсуждение данных	2	Апрель 2019	Руководитель подразделения, начальник отдела продаж, бизнес-тренер



медиативных технологий»	Изучение методик внедрения темы	Освоение системного подхода в работе	Беседа, обсуждение	Лекции, мозговой штурм, обсуждение данных	2	Апрель 2019	Руководитель подразделения, начальник отдела продаж, бизнес-тренер
4 Этап «Опережающее освоение предмета внедрения - формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса в работе с подчиненными, с использованием медиативных технологий»	Формирование группы для опережающего внедрения программы	Определение состава группы	Наблюдение, опрос, тренинги	Работа бизнес-школы	2	Апрель – май 2019	Руководитель подразделения, начальник отдела продаж, бизнес-тренер
	Закрепление и углубление знаний о программе внедрения	Изучение теории предмета	Наблюдение, опрос, тренинги	Работа бизнес-школы	1	Апрель – май 2019	Руководитель подразделения, начальник отдела продаж, бизнес-тренер
	Обеспечение условий для успешного освоения программы внедрения	Анализ создания условий для опережающего внедрения	Анализ, обсуждение	Анализ данных	2	Май 2019	Руководитель подразделения, начальник отдела продаж, бизнес-тренер
	Проверка методик внедрения	Работа группы по внедрению программы	Анализ, планирование	Работа бизнес-школы	1	Июнь 2019	Руководитель подразделения, начальник отдела продаж, бизнес-тренер
5 Этап «Фронтальное освоение	Стимулирование управлен	Анализ работы группы	Анализ, контроль	Отчетность, собрания	2	Июнь 2019	Руководитель подразделе

предмета внедрения - формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса в работе с подчиненными, с использованием медиативных технологий»	ческого аппарата для внедрения программы	по внедрению программы					ления, начальник отдела продаж, бизнес-тренер
	Развитие знаний и умений по внедрению программы	Обновление знаний о предмете внедрения	Внедрение программы, корректировка	Работа бизнес-школы	1	Июль 2019	Руководитель подразделения, начальник отдела продаж, бизнес-тренер
	Создание условий для фронтального внедрения программы	Анализ состояния условий для фронтального внедрения программы	Анализ, планирование	Работа фокус-группы	2	Август 2019	Руководитель подразделения
	Освоения участниками программы внедрения предмета	Фронтальное освоение программы	Анализ, планирование	Работа фокус-группы	2	Сентябрь 2019	Руководитель подразделения
6 Этап «Совершенствование работы над предметом внедрения - формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса в работе с подчиненными, с использованием медиативных технологий»	Совершенствование знаний и умений по внедрению программы	Совершенствование знаний и умений	Ассесмент	Работа бизнес-школы	1	Ноябрь 2019	Руководитель подразделения, начальник отдела продаж, бизнес-тренер
	Создание благоприятных условий для	Анализ результата от созданных	Анализ	Работа фокус-группы	1	Ноябрь 2019 - январь 2020	Руководитель подразделения, начальник

высшего руководящего состава страхового бизнеса в работе с подчиненными, с использованием медиативных технологий»	совершенствования методик и по внедрению программы	х условий					к отдела продаж, бизнес-тренер
	Совершенствования методик и освоения внедрения программы	Формирование единого методического обеспечения внедрения программы	Анализ, планирование	Работа фокус-группы	1	Январь-февраль 2020	Руководитель подразделения, начальник отдела продаж, бизнес-тренер
7 Этап «Распространение передового опыта внедрения - формирования конструктивных стратегий конфликтного поведения среднего и высшего руководящего состава страхового бизнеса в работе с подчиненными, с использованием медиативных технологий»	Изучение и анализ опыта внедрения программы	Изучение и обобщение опыта внедрения программы	Анализ, наблюдение	Работа бизнес-школы	6	Февраль – апрель 2020	Руководитель подразделения, начальник отдела продаж, бизнес-тренер
	Осуществление наставничества над приступающими к внедрению программы	Корректировка программы и создание курса для обучения третьих лиц	Анализ, планирование, беседа, наблюдение	Работа бизнес-школы	2	Апрель 2020	Руководитель подразделения
	Пропаганда опыта внедрения программы	Пропаганда опыта внедрения программы в работу	Научная деятельность	Работа бизнес-школы	2	Июнь 2020	Руководитель подразделения
	Сохранение и углублен	Внедрение	Наблюдение,	Работа бизнес-школы	2	Июль-ноябрь 2020	Руководитель

	ие традиций работы над темой	програм мы	беседа, анализ				подразде ления
--	--	---------------	-------------------	--	--	--	-------------------