

ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ ՊԵՏԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱԿԱԴԵՄԻԱ

Առկա ուսուցում 1622 թողարկում

Կառավարման հոգեբանության ամբիոն

ՂԵԿԱՎԱՐԻ ԿՈՆՖԼԻԿՏԱՅԻՆ ՎԱՐՔԻ ԴՐՍԵՎՈՐՄԱՆ ԳԵՆԴԵՐԱՅԻՆ ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ Մ Ա Գ Ի Ս Տ Ր Ո Ս Ա Կ Ա Ն Թ Ե Ջ

«Հոգեբանություն» մասնագիտությամբ հոգեբանության մագիստրոսի
որակավորման աստիճան հայցելու համար

Կրթական ծրագիր՝ «Կառավարման հոգեբանություն»

Մագիստրանտ՝

Միրզոյան Էլեոնորա Գրիգորիի

Ղեկավար՝

Հարությունյան Գայանե Սիմոնի
հոգեբ. գիտ. թեկ., դոցենտ

Ամբիոնի վարիչ՝

Աղուզումցյան Ռուբեն Վազգենի
հոգեբ. գիտ. թեկ., պրոֆեսոր

Երևան 2018

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ.....	3
ԳԼՈՒԽ 1. ԿՈՆՖԼԻԿՏԸ ՈՐՊԵՍ ՍՈՑԻԱԼ-ՀՈԳԵԲԱՆԱԿԱՆ ԵՐԵՎՈՒՅԹ.....	7
1.1 Կոնֆլիկտի ուսումնասիրության հիմնական հայեցակարգերը և տրիպարանությունը.....	7
1.2. Կոնֆլիկտի առաջացման պատճառները կազմակերպությունում.....	16
1.3. Կոնֆլիկտի կառավարումը և հաղթահարումը կազմակերպությունում.....	19
ԳԼՈՒԽ 2.ՂԵԿԱՎԱՐԻ ԿՈՆՖԼԻԿՏԱՅԻՆ ՎԱՐՔԻ ԴՐՍԵՎՈՐՄԱՆ ԳԵՆԴԵՐԱՅԻՆ ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ	27
2.1. Ղեկավար-ենթակա կոնֆլիկտի առաջացման պատճառները.....	27
2.2. Կին և տղամարդ ղեկավարների սոցիալ-հոգեբանական առանձնահատկությունները	34
ԳԼՈՒԽ 3. ՂԵԿԱՎԱՐԻ ԿՈՆՖԼԻԿՏԱՅԻՆ ՎԱՐՔԻ ԴՐՍԵՎՈՐՄԱՆ ԳԵՆԴԵՐԱՅԻՆ ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՓՈՐՁԱՐԱՐԱԿԱՆ ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅՈՒՆ.....	45
3.1 Փորձարարական հետազոտության մեթոդները, ընտրանքը և կազմակերպումը	45
3.2. Փորձարարական հետազոտության տվյալների վերլուծություն և ստացված արդյունքների ամփոփում.....	50
ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆ	68
ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ.....	69
ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ	70
ՀԱՎԵԼՎԱԾՆԵՐ	

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Հեղազոտության թեմայի արդիականությունը: Կառուցողական հարաբերություններ կառուցելու, կոնֆլիկտային իրավիճակներում առավել արդյունավետ վարքի ռազմավարություն օգտագործելու ունակությունը ղեկավարի գործունեության կարևոր ցուցանիշն է՝ անկախ գենդերից:

Կազմակերպության ղեկավարն է հիմնականում գտնվում կոնֆլիկտի կենտրոնում և հենց նա պետք է իրեն հասանելի բոլոր միջոցներով լուծի կոնֆլիկտը: Կոնֆլիկտի կառավարումը ղեկավարի կարևորագույն գործառույթներից մեկն է: Ղեկավարի համար կոնֆլիկտի լուծումը բավականին արդիական խնդիր է հանդիսանում, քանի որ աշխատանքային գործունեության ընթացքում շատ հաճախ են հակասություններ առաջանում, որոնք էլ հանգեցնում են կոնֆլիկտների: Ղեկավարի հիմնական խնդիրն է հանդիսանում ժամանակին հասկանալ կոնֆլիկտի առաջացման պատճառները և դրանք վերացնելու համար վարքի արդյունավետ ռազմավարություն ընտրելը: Եվ որպեսզի բացահայտենք գենդերային առանձնահատկությունների ազդեցությունը կառավարման համակարգում, պետք է հաշվի առնենք կին և տղամարդ ղեկավարների կառավարման մոտեցման տարբերությունները:

Ներկայումս լայնորեն ուսումնասիրվում են տղամարդկանց և կանանց գենդերային և վարքի տարբերությունները կոնֆլիկտային իրավիճակներում, մասնավորապես, կազմակերպական կոնֆլիկտների ժամանակ: Այդ ուսումնասիրությունները հիմնականում ուղղված են կանանց և տղամարդկանց կենսաբանական տարբերություններին և մյուս տարրերը բավականաչափ չեն ուսումնասիրվում: Մինչդեռ սա շատ կարևոր և արդիական խնդիր է հանդիսանում ժամանակակից գործնական հոգեբանության համար:

Աշխատանքի նպատակն է՝ բացահայտել ղեկավարների կոնֆլիկտային վարքի ռազմավարությունները՝ կապված նրանց գենդերային առանձնահատկությունների հետ:

Հեղազոտության վարկածը՝ կոնֆլիկտային վարքի առանձնահատկությունները ավելի շատ պայմանավորված են ոչ թե կին և տղամարդ ղեկավարների կենսաբանական

սեռով, այլ հոգեբանական գենդերային տարբերություններով, ինչպիսիք են՝ արականությունը (masculinity), կանացիությունը (femininity) և անդրոգենությունը (androgenicity):

Հեղազոտության օբյեկտն է՝ կին և տղամարդ ղեկավարների կոնֆլիկտային վարքի դրսևորման առանձնահատկությունները:

Հեղազոտության առարկան՝ գենդերային տարբերությունների հոգեբանական առանձնահատկությունը կոնֆլիկտային իրավիճակում:

Հեղազոտության վարկածից և նպատակից բխում են հետևյալ խնդիրները՝

1. ուսումնասիրել կոնֆլիկտի սոցիալ-հոգեբանական հիմքերը, տիպաբանությունը և առաջացման պատճառները կազմակերպությունում,
2. ուսումնասիրել ղեկավար-ենթակա կոնֆլիկտի առաջացման պատճառները, կին և տղամարդ ղեկավարների կառավարման ոճի առանձնահատկությունները, ինչպես նաև կոնֆլիկտի կառավարման և հաղթահարման մեթոդները
3. Կոնֆլիկտային վարքի գենդերային առանձնահատկությունները բացահայտելու նպատակով մշակել փորձարարական հետազոտության մեթոդիկա,
4. Կին և տղամարդ ղեկավարների հոգեբանական սեռային տարբերությունների՝ արականության, կանացիությանը և անդրոգենության վերհանում,
5. փորձարարական հետազոտության միջոցով հետազոտվող անձանց կոնֆլիկտային վարքի առանձնահատկությունների ուսումնասիրում,
6. տեսական և փորձարարական հետազոտությունների արդյունքների վերլուծություն և գիտական եզրակացությունների կազմում:

Հեղազոտության տեսական և մեթոդական հիմքերը: Աշխատանքի հետազոտության համար հիմք են հանդիսացել հայրենական և արտասահմանյան հոգեբանական գիտական աշխատությունները, մասնավորապես Ռ. Աղուզումցյանի, Ա. Լոբջանի և Լ. Պետրոսյանի տեսական մոտեցումները կազմակերպություններում կոնֆլիկտի կառավարման վերաբերյալ, Ա. Անցուպովի և Ա. Շիպիլովի հոգեբանության

մեջ կոնֆլիկտի ուսումնասիրության հայեցակարգերը, Յ. *Կարգաշեղծի* և *Ի. Շերբակովի* տեսական մոտեցումները կազմակերպություններում կոնֆլիկտի ուսումնասիրության վերաբերյալ, Գ. *Հարությունյանի* լիդերության գենդերային հայեցակարգը, Օ. *Շելցովի* մենեջմենթում գենդերային առանձնահատկությունների տեսական մոտեցումները:

Որպես փորձարարական հետազոտության մեթոդներ կիրառվել են հետևյալ հոգեբանական թեստերը՝

1. Ք. Թոմասի «Անձի կոնֆլիկտային վարքի հակվածության ախտորոշման» հարցարան,
2. Ս. Բեմի «Անձի տղամարկության-կանացիության ուսումնասիրման» հարցարան,
3. Բասս-Դարկի ագրեսիվության ախտորոշման թեստ,
4. Կոնֆլիկտակայունության մակարդակի ախտորոշման թեստ:

Աշխատանքի տեսական և կիրառական նշանակությունը: Հետազոտության արդյունքների վերլուծությունից և ամփոփումից ստացված տվյալները և եզրակացությունները կարող են ղեկավարի աշխատանքային գործունեության արդյունավետության հետագա ուսումնասիրության հիմք հանդիսանալ և գործնականում կիրառվել կառավարման ոլորտում:

Աշխատանքի կառուցվածքը: Աշխատանքը բաղկացած է ներածությունից, 3 գլուխներից՝ 2 տեսական և 1 փորձարարական, եզրակացությունից, գրականության ցանկից և հավելվածներից:

Առաջին գլխում ներկայացված են՝ կոնֆլիկտի ուսումնասիրման հիմնական հայեցակարգերը և տիպաբանությունը, կազմակերպությունում կոնֆլիկտի առաջացման պատճառները, կոնֆլիկտի կառավարումը և հաղթահարումը:

Երկրորդ գլխում ներկայացված են՝ ղեկավարի կոնֆլիկտային վարքի դրսևորման գենդերային առանձնակատկությունները, ղեկավար-ենթակա կոնֆլիկտի առաջացման պատճառները, կին և տղամարդ ղեկավարների սոցիալ-հոգեբանական առանձնահատկությունները:

Երրորդ գլխում ներկայացված է փորձարարական հետազոտական մասը, որը բաղկացած է փորձարարական հետազոտական աշխատանքների կազմակերպման

առանձնահատկություններից, որակական և քանակական վերլուծությունից, ստացված արդյունքների մեկնաբանումից: Եզրակացությունում ներկայացված են տեսական վերլուծության, իրականացված հետազոտության արդյունքների և աշխատանքի իրականացման վերջնական ամփոփումը:

Գրականության ցանկում ներկայացված է աշխատանքն իրականացնելու համար օգտագործված հայրենական և արտասահմանյան գրականությունը:

ԳԼՈՒԽ 1

ԿՈՆՖԼԻԿՏԸ ՈՐՊԵՍ ՍՈՑԻԱԼ-ՀՈԳԵԲԱՆԱԿԱՆ ԵՐԵՎՈՒՅԹ

1.1 . Կոնֆլիկտի ուսումնասիրության հիմնական հայեցակարգերը և տիպաբանությունը

Կոնֆլիկտը, որպես «մարդկային պատմության մշտական գործոն», ընկած է աշխարհի զարգացման հիմքում: Յանկացած հասարակության պատմություն կոնֆլիկտների պատմություն է, որը ուղեկցվում է հոգեբանական սթրեսով, նյութական, մշակութային, մարդկային կորուստներով:

«Կոնֆլիկտ» տերմինը գալիս է լատիներեն «conflictus» («բախում») բառից: Կոնֆլիկտը այն իրավիճակն է, որի ժամանակ մի կողմի (անձ, խումբ, կոլեկտիվ) վարքը խոչնդոտում է մյուս կողմի շահերի իրականացմանը՝ դրդելով պատասխան ռեակցիա: Համաձայնության բացակայությունը խոչնդոտում է կողմերից մեկի նպատակների իրականացմանը և, հետևաբար, այն ձգտում է խանգարել հակառակորդին իր պլանները ոչնչացնելուց [36]:

Չնայած այն հանգամանքին, որ դեռևս 20-րդ դարի սկզբներին հոգեբանության մեջ լայնորեն գործածվում էր ներանձնային կոնֆլիկտ հասկացությունը, այնուամենայնիվ, որպես հարաբերականորեն ինքնուրույն գիտակարգ կոնֆլիկտաբանությունը կայացավ սոցիոլոգիայի բնագավառում, որտեղ այն առանձնացավ որպես սոցիոլոգիայի առանձին բնագավառ՝ ստանալով «կոնֆլիկտի սոցիոլոգիա» անվանումը: Այդ հասկացությունը ներ է մուծվել գերմանացի փիլիսոփա, սոցիոլոգ Գեորգ Զիմելի կողմից:

Կուտակելով մեծ քանակության էմպիրիկ նյութ և ունենալով տեսական կառուցումների համար անհրաժեշտ հիմք, կոնֆլիկտաբանությունն աստիճանաբար վերածվում է ինքնուրույն գիտական ոլորտի: Եվ 20-րդ դարի վերջերին նկատվում է կոնֆլիկտի հոգեբանական հետազոտությունների առանձնացման միտում:

Կոնֆլիկտների խնդրին անդրադարձել են շատ գիտնականներ, փիլիսոփաներ և հետազոտողներ: Օրինակ ֆրանսիացի սոցիոլոգ Բենատ Գուրնեյը իր «Введение в науку

управления» գրքում գրում է. «Մենք բոլորս ցանկանում ենք խուսափել կոնֆլիկտներից, բայց դա անհեթեթ երազանք է»: Իսկ Հենրի Ֆորդը ասում է. «Եթե սովորենք ինչպես լուծել կոնֆլիկտները, ապա դա մեզ թույլ կտա նվազեցնել ավտոմեքենայի ինքնարժեքը ավելի, քան տեխնիկական նորամուծության 25 տարվա ընթացքում»: [16, էջ 12]

Հոգեբանները կոնֆլիկտը դիտարկում են որպես մարդկանց փոխազդեցության բնական պայման, որի հիմքում ընկած են հակասությունները, սոցիալական կապերի սուբյեկտների արժեքների և հետաքրքրությունների միջև տարբերությունները: Նրանք պնդում են, որ կոնֆլիկտը, լինելով այն էակների շփման ցուցաբերում, որոնք ունակ են ինքնագիտակցման, նշանակում է համաձայնության բացակայություն, տարակարծություն, տարբեր հայացքների և ցանկությունների բախում:

Ռուս գիտնականներ Անցուպովը և Շիպիլովը կոնֆլիկտաբանության պատմության մեջ առանձնացնում են 3 ժամանակաշրջաններ [6, էջ 202-206]՝

- I. Մինչև 1924 թվականը. Այդ ժամանակաշրջանում կոնֆլիկտաբանական գաղափարները ծագում և զարգանում էին որպես փիլիսոփայության, կրոնի, գրականության, ժողովրդական արվեստի մեջ տեղ գտած իրական կոնֆլիկտների մեջ ներգրավված մարդկանց կանոնների և վարքի մեթոդների գործնական իմացություն: Նույն ժամանակահատվածում կոնֆլիկտների մասին սկսում են հավաքվել առաջին գիտական տեսությունները: Կոնֆլիկտը ուսումնասիրվում էր փիլիսոփայության, իրավունքի, հոգեբանության շրջանակներում, բայց չի առանձնանում որպես ինքնուրույն երևույթ:
- II. 1924-1990 թթ. Առանձին կոնֆլիկտաբանական գիտությունների ծագման, ձևավորման և զարգացման ժամանակաշրջանը: Այս ժամանակաշրջանում կոնֆլիկտը սկսվում է ուսումնասիրվել որպես ինքնուրույն երևույթ դեռևս երկու գիտությունների շրջանակներում՝ իրավագիտություն և սոցիոլոգիա: Երկրորդ ժամանակաշրջանը ընդգրկում է 4 փուլ՝
 1. Առաջին փուլ՝ 1924-1934թթ. : Սկսվում է հրատարակությունների առաջին «ալիքը»: Հայտնվում են կոնֆլիկտի խնդրի մասին աշխատություններ իրավագիտության, սոցիոլոգիայի, մաթեմատիկայի բնագավառներում:

2. Երկրորդ փուլը՝ 1935-1948 թթ. : Այս ժամանակահատվածում հրապարակումներ գրեթե չեն լինում: Դա պայմանավորված էր Հայրենական մեծ պատերազմով:
 3. Երրորդ փուլը՝ 1949-1972 թթ: Այս ժամանակահատվածում ամեն տարի հրատարակվում են աշխատություններ կոնֆլիկտի խնդրի վերաբերյալ, պաշտպանվում են առաջին թեկնածուական ատենախոսությունները, կոնֆլիկտի ուսումնասիրությունը որպես անկախ երևույթ սկսվում է փիլիսոփայության, մանկավարժության, պատմական և քաղաքական գիտությունների շրջանակներում:
 4. Չորրորդ փուլը՝ 1973-1989 թթ. : Հրատարակվում են մեծ քանակությամբ աշխատություններ կոնֆլիկտի խնդրի վերաբերյալ, պաշտպանվում են առաջին դոկտորական ատենախոսությունները:
- III. 1990թ. - ներկա ժամանակներ: Հայտնվում են առաջին միջդիսցիպլինար հետազոտությունները, կոնֆլիկտաբանությունը սկսում է առանձնանալ որպես ինքնուրույն գիտություն, ավելանում են տարեկան հրապարակումների քանակը, ստեղծվում են կոնֆլիկտների ուսումնասիրման և կարգավորման կենտրոններ և խմբեր:

Սոցիոլոգները, որոնք առանձնացնում են սոցիալական հարաբերությունները, ավելի հակված են կոնֆլիկտը բնութագրել որպես հակասությունների որոշակի սրություն, բախում, որոնք առաջանում են անհամատեղելի հետաքրքրություններից և անհատական դիրքորոշումից, հակադիր սոցիալական խմբերից, խավերից, ազգությունից, պետություններից:

Կառավարման հարցերով զբաղվող մասնագետները հաճախ սահմանում են կոնֆլիկտը որպես բարդ համակարգերի փոխհարաբերության համընդհանուր ձև, հակասությունների և սահմանափակումների հաղթահարում ցանկացած ոլորտում, որտեղ հաղորդակցումը կատարվում է առանձին անհատների և նրանց համայնքների միջև [19, էջ 122]:

Կառավարման ոլորտի մասնագետների մեջ լայն տարածում ունի կոնֆլիկտի էության դրական-ֆունկցիոնալ բացատրությունը, որպես սոցիալական կարգավիճակի,

իշխանության, նյութական և հոգևոր արժեքների պայքար, որում մասնակիցները ձգտում են թուլացնել, չեզոքացնել և նույնիսկ ոչնչացնել հակառակորդին: Ըստ «Մենեջմենթի հիմունքները» ամերիկյան դասագրքի հեղինակների, կոնֆլիկտը երկու կամ ավելի կողմերի միջև համաձայնության բացակայությունն է, որոնք կարող են լինել կոնկրետ մարդիկ կամ խմբեր. յուրաքանչյուր կողմը անում է ամեն ինչ, որպեսզի իր կարծիքն ու նպատակը ընդունեն և խանգարում է հակառակ կողմին անել նույնը [9, էջ 45] :

Իսկ Վեսնինը իր «Практический менеджмент персонала» կադրային աշխատանքի ձեռնարկում կոնֆլիկտը բնութագրում է որպես «բախում անհատի հոգեկանում միմյանց դեմ ուղղված միտումների, մարդկանց և նրանց ֆորմալ և ոչ ֆորմալ միավորումների փոխհարաբերություններում, որոնք պայմանավորված են տեսակետների, դիրքորոշումների և շահերի տարբերություններով» [10, էջ 145] :

Եթե ամփոփենք կոնֆլիկտի մասին վերոնշյալ մոտեցումները, ապա կառավարչական գիտության և կոնֆլիկտաբանության կիրառական կարևորության համար առավել ընդունելի կլինի հետևյալը. «Կոնֆլիկտը մարդկանց միջև հարաբերությունների և սոցիալական կապի նորմալ դրսևորումն է, անհամատեղելի տեսակետների, դիրքորոշումների և շահերի բախման ժամանակ փոխգործակցության ձև, երկու կամ ավելի կողմերի փոխկապակցված, բայց հետապնդվող նպատակների առճակատում» [12, էջ 235] :

Կոնֆլիկտի էության ժամանակակից մոտեցումը դիտում է կոնֆլիկտը որպես կազմակերպության գործունեության անխուսափելի, որոշ դեպքերում նույնիսկ անհրաժեշտ տարր:

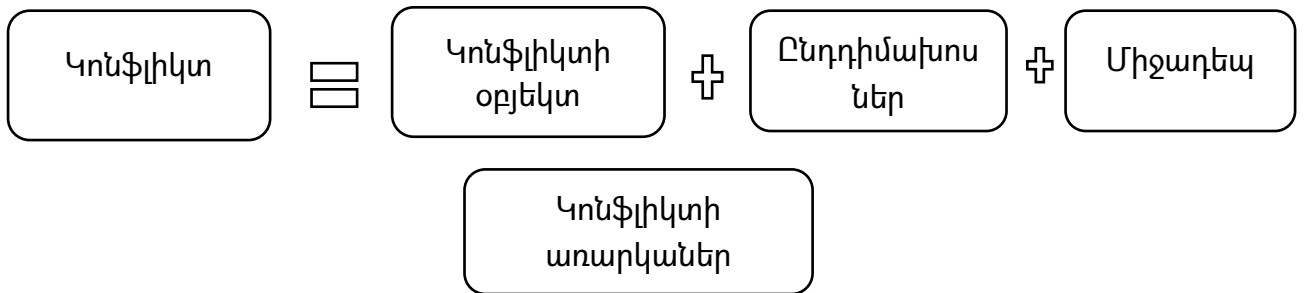
Շատ իրավիճակներում կոնֆլիկտը օգնում է բացահայտել տարբեր տեսանկյուններ, լրացուցիչ տեղեկատվություն է տրամադրում, օգնում է ավելի շատ այլընտրանքներ կամ խնդիրներ գտնել: Սա ստիպում է խմբի որոշումների կայացման գործընթացն առավել արդյունավետ դարձնել, ինչպես նաև հնարավորություն է տալիս մարդկանց արտահայտել իրենց մտքերը, բավարարել իրենց անձնական պահանջմունքները հարգանքի և իշխանության համար: Դա կարող է հանգեցնել նաև պլանների, ռազմավարությունների և նախագծերի առավել արդյունավետ իրականացմանը [17, էջ 68]:

Սակայն հաճախ կոնֆլիկտը բացասական բնույթ ունի: Երբեմն դա կարող է խանգարել անհատի պահանջմունքների բավարարման և ընդհանուր առմամբ կազմակերպության նպատակներին հասնելու գործընթացին:

Կոնֆլիկտների կործանարար ուժն այնպիսին է, որ կազմակերպությունները, որտեղ ուշադրություն չեն դարձնում կոնֆլիկտների կարգավորմանը, լիովին «քարանուծ» են և ղեկավարներից ոչ մեկը չի կարողանում գտնել կոնֆլիկտը վերացնելու, դրա հետևանքով տուժած կազմակերպության արդյունավետությունը վերականգնելու միջոց [5, էջ 15]:

Այսպիսով, կոնֆլիկտը կարող է լինել կառուցողական և հանգեցնել կազմակերպության արդյունավետության բարձրացմանը: Կամ էլ այն կարող է լինել ապակառուցողական և բերում է անհատական բավարարման, խմբային համագործակցության և կազմակերպության արդյունավետության իջեցմանը:

Յուրաքանչյուր կոնֆլիկտի հիմքում ընկած է կոնֆլիկտային իրավիճակ, որը ներառում է կամ ինչ-որ առիթով կողմերի հակասող դիրքորոշումներ, դրանց ձեռքբերումների հակադիր նպատակներ, կամ էլ հակառակ կողմի հետաքրքրությունների և ցանկությունների անհամապատասխանություն և այլն:



Գծապատկեր 1

Գծ.1. Կոնֆլիկտի տարրերը.

Կոնֆլիկտի տարրերը՝

- *Կոնֆլիկտի օբյեկտը* իրական գոյություն ունեցող օբյեկտիվ պատճառն է, որից էլ առաջացել է կոնֆլիկտը: Կոնֆլիկտի օբյեկտը ծագում է կոնֆլիկտից առաջ:

- *Ընդդիմախոսները* կոնֆլիկտի մասնակիցներն են, որոնք չնայած մրցակցում են իրար մեջ, միշտ չէ, որ թշնամիներ են հանդիսանում: Կոնֆլիկտում մասնակցում են առանձին անձիք, բայց նրանք կարող են ներկայացնել ինչպես իրենց անձնական, այնպես էլ խմբի, կազմակերպության և այլնի շահերը: Հարկ է նշել, որ մասնակիցները, մտնելով կոնֆլիկտի մեջ ունենում են տարբեր «ուժեր», որոնք էլ որոշում են հաղթանակի հնարավորությունները: Կոնֆլիկտի իրավիճակի մասնակիցներից յուրաքանչյուրը որոշակի կարգ ունի: *Առաջին* կարգի ընդդիմախոսները առանձին անձինք են, *երկրորդ* կարգը՝ աշխատանքային խմբեր, *երրորդ* կարգը՝ կազմակերպությունները: Ամենաբարձր կարգը պատկանում է հանրային և պետական կառույցներին:
- *Միջադեպը* հենց այն գործողությունն է, որը բռնկում է կոնֆլիկտը, բացահայտում հակասությունների գոյությունը: Միջադեպից հետո կոնֆլիկտը անցնում է բաց ձևի: Այլ կերպ ասած, նրան կարելի է անվանել առիթ: Հաճախ միջադեպը որևէ առնչություն չի ունենում կոնֆլիկտի օբյեկտի հետ:
- *Կոնֆլիկտի առարկան* «ներքին պատճառն է, որը դրդում է մարդուն առճակատման: Կոնֆլիկտին մասնակցող յուրաքանչյուր ընդդիմախոս, ի դեմս օբյեկտիվ հանգամանքների, ունի կոնֆլիկտի նկատմամբ հետաքրքրության անձնական պատճառներ»: [39]

Կոնֆլիկտի տիպաբանությունը

Կատաչևը իր «Կոնֆլիկտները կազմակերպությունում» գրքում տվել է կոնֆլիկտների հետևալ դասակարգումը՝ [18, էջ 11]

Դասակարգման ձևը	Կոնֆլիկտների տեսակները
------------------------	-------------------------------

Առաջացման աղբյուրներն և պատճառները	Կազմակերպական, Հուզական և սոցիալական, Գործնական և անձնային
Հաղորդակցման ուղղվածություն	Հորիզոնական, Ուղղահայաց, Խառը
Կոնֆլիկտի առարկան	Իրական, Ոչ իրական
Տարածման մասշտաբները	Ընդհանուր, Տեղային
Տևողություն, լարվածություն	Ազդեսիվ և կարճատև, Սուր և երկարատև, Թույլ արտահայտված և արանգ ընթացող
Կոնֆլիկտային փոխազդեցության սուբյեկտները	Ներանձնային, Միջանձնային, Միջանձնային-խմբային, Միջխմբային
Հետևանքները կազմակերպության համար	Դրական և բացասական, Կառուցողական և ապակառուցողական
Բախման ձևերը և ուժգնությունը	Բացահայտ, Թաքնված, Ինքնաբերական/սպոնտան, Ինիցիատիվ

Աղյուսակ 1

Դմիտրևը կոնֆլիկտը ներկայացնում է որպես զարգացող գործընթաց, որը բաղկացած է 4 փուլից՝ [15]

- I. Առաջին փուլը կոնֆլիկտի *սկիզբն* է: Ստեղծվում է միջադեպ, առաջանում է կոնֆլիկտային իրավիճակ: Հարաբերությունների լարվածությունը տեղի է ունենում ինչպես օբյեկտիվ պատճառներով, այնպես էլ չափից շատ հույզերից, անհարգալից վերաբերմունքից, մտքերի ոչ ճիշտ արտահայտելուց, սխալ եզրակացություններից: Հակամարտությունների հանգեցնող Բառերը, գործողությունները, ինչպես նաև անգործությունը, որոնք հանգեցնում են կոնֆլիկտի, կոչվում են կոնֆլիկտագեներներ:
- II. Երկրորդ փուլը կոնֆլիկտի *վերելքն* է: Հարաբերությունները սրվում են, և հակասությունների կուտակումից միջադեպը վերածվում է կոնֆլիկտի:
- III. Երրորդ փուլը կոնֆլիկտի *գագաթնակետն* է: Դիտվում է կոնֆլիկտի էսկալացիա սրումը, կողմերի ընդդիմության ակտիվացում, հարաբերությունների ճգնաժամ: Բախումը հասնում է այնքան հեռու, որ գործի շահերը հետևի պլան են մղվում, անձնական նախասիրությունը առաջին տեղում են, մասնակիցների բոլոր մտքերը ուղղված են պայքարին, որը վեր է ածվում ինքնանպատակի. զգացմունքներն են կառավարում մարդկանց, այլ ոչ թե բանականությունը: Այս փուլը, իր հերթին, բաղկացած է երկու մասից. Առաջինը կառուցվածքային (երբ հնարավոր է գտնել ընդհանուր լեզու և շարունակել համատեղ գործունեությունը) և, երկրորդը՝ ապակառուցողական (երբ շփումը առճակատման ձև է ընդունում, և համագործակցությունը դառնում է անհնար):
- IV. Չորրորդ փուլը կոնֆլիկտի *անկումն* է: Կոնֆլիկտը մարում է. հարաբերությունները կամ հարթվում են, կամ տեղի է ունենում դրանց վերջնական խղում: Կոնֆլիկտի ռացիոնալ ավարտման համար կարևոր է վերացնել նրա իրական պատճառը և թույլ չտալ, որպեսզի կոնֆլիկտը ձգձգվի: Հակառակ դեպքում դա ավելի է սրվում, և հետևանքները բերում են ոչ միայն բարոյական վնասի հոգեբանական անհարմարության՝ ապատիայի, վատ տրամադրության և ինքնազգացողության տեսքով, այլև նյութական վնասի, քանի որ նվազում է աշխատունակությունը,

աշխատուժի արտադրողականությունը նվազում է և ավելանում է կադրերի շրջանառությունը:

Իսկ Կարտաշեվը առանձնացնում է կոնֆլիկտի ավարտի հետևյալ փուլերը՝

1. Կոնֆլիկտի *լուծումը* տարածայնությունների ավարտի ամենահարմար տարբերակն է: Այն խնդրի ամբողջական լուծումն է: Դրա համար պետք է կողմերի հետաքրքրվածություն, և բնականաբար, պետք է ընդդիմախոսներից գոնե մեկը պատրաստ լինի փոխզիջման:
2. Կոնֆլիկտի *կարգավորումը* նույնպես տարածայնությունների ամբողջական լուծումն է: Սակայն, ի տարբերություն նախորդին, այս դեպքում հնարավոր է երրորդ կողմի մասնակցությունը: Դա կարող է տեղի ունենալ ինչպես ընդդիմախոսի կամքով, այնպես էլ նրա կամքին հակառակ:
3. Կոնֆլիկտի *վերացումը* կոնֆլիկտի ավարտի երրորդ ձևն է: Այն կոնֆլիկտի տարրերից գոնե մեկի լիկվիդացիան է: Սա լավագույն միջոցը չէ, քանի որ այն չի լուծում խնդիրը, այլ միայն «անջատում է» կոնֆլիկտի տարրերը միմյանցից:
4. Կոնֆլիկտի *խլացումը* չի հանդիսանում նրա լուծումը: Այն ավելի շուտ վեճի դադարեցումն է և կոնֆլիկտի վերածումն է թաքնված ձևի: Ընդդիմախոսների միջև հակասությունները մնում են:

Ինչպես հասկացանք, կոնֆլիկտի ավարտն անպայման չի, որ լուծի ընդդիմախոսների միջև տարածայնությունները: Ըստ վիճակագրության, կազմակերպություններում կոնֆլիկտների միայն 62 % է լուծվում, իսկ 38 % կամ չեն լուծվում, կամ էլ ավելի են խորանում [18, էջ 19] :

Կոնֆլիկտները կարող են ունենալ ֆունկցիոնալ(դրական) և ոչ ֆունկցիոնալ (բացասական) հետևանքներ կազմակերպության համար [34, էջ 145]: Կոնֆլիկտի ֆունկցիոնալ հետևանքներն են՝

- խնդրի լուծման հարցում աշխատակիցների ներգրավվածություն, եթե խնդիրը լուծվում է կոնֆլիկտի մեջ ներգրավված երկու կողմերի համար ընդունելի ձևով:
- Հաջողությամբ լուծված կոնֆլիկտի օրինակով աշխատողները հետագայում կփորձեն լուծել խնդիրները ոչ թե կովի, այլ համագործակցության միջոցով:

- Որոշումների կայացման գործընթացի որակի կատարելագործում, պայմանավորված այն հանգամանքով, որ կոնֆլիկտի լուծման գործընթացում աշխատողները հեռանում են «խմբային» մտածելակերպից և չեն վախենում արտահայտել իրենց կարծիքը, նույնիսկ եթե այն տարբերվում է մեծամասնության կարծիքից:
- Թիմի սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտի և անդամների միջև փոխըմբռնման բարելավում:
- Աշխատողների գործունեության արդյունավետության բարձրացում և, հետևաբար, ամբողջ կազմակերպության աշխատանքի բարելավում:

Կոնֆլիկտի ոչ ֆունցիոնալ հետևանքներն են՝

- Թիմում սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտի, անձնակազմի շրջանառության վատթարացում, արտադրողականության նվազում:
- Հետագայում կոնֆլիկտների լուծման համար համագործակցելու ցանկության բացակայություն:
- Մյուս կողմի նկատմամբ բացասական վերաբերմունքի ձևավորում:

1.2. Կոնֆլիկտի առաջացման պատճառները կազմակերպությունում

Կոնֆլիկտների կառավորումը մենեջմենթի յուրահատուկ գործառույթներից մեկն է: Մասնագետների գնահատմամբ, մենեջերները կոնֆլիկտային իրավիճակների լուծման վրա ծախսում են աշխատանքային ժամի մոտ 20 % [15]: Այս պատճառով, յուրաքանչյուր ղեկավարի կարևոր խնդիրն է կառուցողական օգտագործել կոնֆլիկտները, կանխել դրանց բացասական հետևանքները:

Կոնֆլիկտը արդյունավետ կառավարելու համար պետք է իմանալ, թե ինչպես են դրանք առաջանում և ընթանում, ինչպես կարելի է վերացնել: Կիբանովը կոնֆլիկտների առաջացման պատճառները բաժանում է 3 խմբի՝ [19].

- Պատճառների առաջին խումբը ձևավորում է աշխատանքային գործընթացի բովանդակությունը: Դա հանգամանքներ են, որոնք խոչնդոտում են մարդուն իր գործառույթները կատարել: Օրինակ, կազմակերպական

անհամաձայնեցվածություններ, ռիթմի խանգարում: Երբ մի կողմը իր պարտականությունները ժամանակին և պատշաճ կերպով չի անում, տեղի է ունենում խանգարում աշխատանքում:

Այս խմբի կոնֆլիկտների առաջացման պատճառներն են խնդիրների փոխկախվածությունը, սահմանափակ ռեսուրսները, անարդյունավետ հաղորդակցման գործընթացը, աշխատողի դերի անորոշությունը, երբ նա չի հասկանում կազմակերպության գործունեության իմաստը, բովանդակությունը, աշխատանքի մեթոդները, աշխատանքի կապը կազմակերպության գործունեության այլ տեսակների հետ: Այս պատճառների բացասական ազդեցությունը նվազեցնելու համար կարևոր են հստակ հրահանգները, առաջադրանքների հստակ ձևակերպումը, անհրաժեշտ է աշխատանքային գործողությունների կատարումը օպտիմալացնել, վերացնել տեղեկատվության փոխանակման ճանապարհին առաջացած խնդիրները:

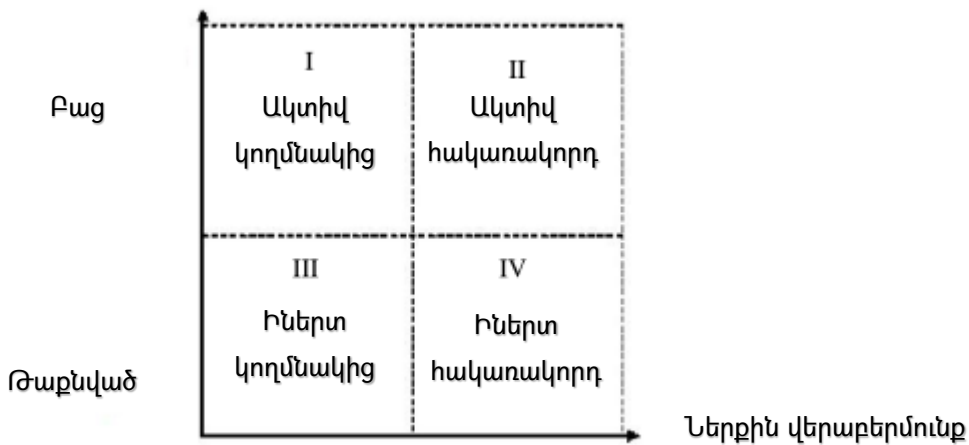
- Երկրորդ խումբը ընդգրկում է սոցիալ-հոգեբանական գործոններ: Ինչպես հայտնի է, յուրաքանչյուր մարդ ունի իր տարբերվող առանձնահատկությունները, որը կարող է բարդացնել շրջապատի հետ փոխազդեցությունը և բերել փոխհարաբերությունների վատթարացմանը: Դա վերաբերվում է անհատականության այնպիսի ասպեկտներին, ինչպիսիք են խառնվածքը, բնավորությունը, ընկալումը, սպասումները, վերաբերմունքը, արժեքները, սկզբունքները, ունակությունները, պահանջմունքները, հետաքրքրությունները, շահերը:

Այս խմբի կոնֆլիկտները կարող են պայմանավորված լինել կողմերի ակնկալիքների անհամապատասխանության հետ՝ միմյանց վարքագծի վերաբերյալ, ինչպես նաև մեկ այլ անձի անարդար, կողմնակալ գործողությունների շահերի սահմանափակմամբ: Նշված գործոնների ազդեցությամբ ձևավորվում է թշնամանք, կարծիքների անհամապատասխանություն և, արդյունքում, անբարենպաստ միկրոկլիմա, անհանդուրժողականության մթնոլորտ:

Այս խմբի պատճառների ազդեցությունը չեզոքացնելու համար անհրաժեշտ է ինքնակրթություն, ինքնադաստիարակում, ինքդ քեզ և քո հարաբերությունները այլ մարդկանց հետ կարողանալ կառավարել, քաղաքավարության մակարդակի բարձրացում, փոխըմբռնման և հանդուրժողականության ձգտում: Աշխատանքային կոլեկտիվ ձևավորելիս, նպատակահարմար է հաշվի առնել աշխատողների համակրանքները և հակակրանքները, դրանք բացահայտել սոցիոմետրիկ հետազոտություններ հիման վրա:

- Երրորդ խումբը կազմակերպության գործունեության մեջ փոփոխություններն են, այսինքն՝ նորարարական միջոցներ, որոնց արդյունքում աշխատակցի մոտ երբեմն առաջանում է դիմադրություն նորարարություններին և կոնֆլիկտ կազմակերպչական միջավայրի հետ: Կազմակերպություններում տարբեր փոփոխություններ են կատարվում՝ կառուցվածքային, ֆունկցիոնալ, տեխնոլոգիական, կադրային: Որքան ավելի արմատական և ավելի արագ են կատարվում փոփոխությունները, այնքան ավելի ուժեղ է կողմնակի ազդեցությունը՝ բացասական արձագանքի տեսքով (տե՛ս գծ.2):

Արտաքին վերաբերմունք



Գծ.2. Մարդու արձագանքը կազմակերպչական փոփոխություններին

Փորձագետները նշում են, որ կազմակերպության ղեկավարությունը կարող է հաշվի առնել այն փաստը, որ անձնակազմի 20 %-ը կաջակցի փոփոխություններին, 60 %-ը կպահպանի չեզոքություն, իսկ մյուս 20 %-ը սկզբունքորեն դրան դեմ կլինեն:

Վերափոխման ընթացքում մենեջմենթի առաջադրանքներից մեկն այն է, որպեսզի թույլ չտա, որ դեմ տրադրված 20 %-ը ազդի չեզոք 60%-ի վրա և առաջին 20-ներին դարձնի փոփոխության լիդերներ [9]:

Միևնույն ժամանակ, պետք է հասկանալ, որ փոփոխության գործընթացում մարդկանց դիրքորոշումը փոխվում է: Այստեղ շատ բան կախված է կառավարչի կառավարման ոճից: Փորձագետները կարծում են, որ ավտորիտար ոճը իրեն արդարացնում է միայն շատ կարևոր փոփոխությունների ժամանակ, երբ անհրաժեշտ է լինում անմիջապես վերացնել դիմադրությունը: Շատ դեպքերում ժողովրդավարական ոճը նախընտրելի է, երբ դեմ լինողների ընդդիմությունը նվազում է՝ սկզբնական հակառակորդներին իրենց կողմը ներգրավելով:

1.3. Կոնֆլիկտի կառավարումը և հաղթահարումը կազմակերպությունում

«Կառավարչական» կոնֆլիկտի կառավարումը ղեկավարի ունակությունն է (ինքնուրույն կամ երրորդ կողմի օգնությամբ) տեսնել կոնֆլիկտային իրավիճակը, վերլուծել այն և իրականացնել ուղղորդված և սոցիալ-հոգեբանական գործողություններ այն լուծելու համար:

Շեվչենկոն և Սադովնիկովը նշում են, որ կոնֆլիկտի կառավարումը, որպես կառավարման գործունեության ոլորտ, ունի հետևյալ հիմնական փուլերը՝

1. կոնֆլիկտի ընկալում և իրավիճակի նախնական գնահատում,
2. կոնֆլիկտի վերլուծություն և դրա իրական պատճառների որոնում, պատճառների առանձնացում առիթից,
3. կոնֆլիկտի լուծման հնարավոր ուղիների որոնում,
4. կոնֆլիկտը լուծելու ավելի արդյունավետ միջոցների ընտրում,
5. համապատասխան կազմակերպչական միջոցառումների անցկացում [38]:

Կոնֆլիկտների հաղթահարումը կազմակերպությունում տեղի է ունենում՝

- ✓ կողմերի օբյեկտիվ պահանջները բավարարելու ճանապարհով, կանոնակարգերի, հրահանգների փոփոխությամբ, պատժի միջոցով,
- ✓ կոնֆլիկտի ադմինիստրատիվ դադարեցում (բաժիններից մեկի վերաձևավորում, կոնֆլիկտի մասնակիցներից մեկի հեռացում, լիդերի կամ կոնֆլիկտող կողմի մի քանի անդամների տեղափոխում այլ ենթաբաժին): Նման մոտեցումը պետք է լինի ռացիոնալ կշռված՝ ելնելով կազմակերպության գործունեության արդյունավետությունից [13],
- ✓ պրոֆիլակտիկ միջոցառումների անցկացում, որն ուղղված է կոնֆլիկտների նախազգուշացմանը (բացատրական աշխատանքներ, գործունեության համակարգման և ինտեգրում, ընդհանուր նպատակդրում, անձնակազմի պարզեցում) [20]:

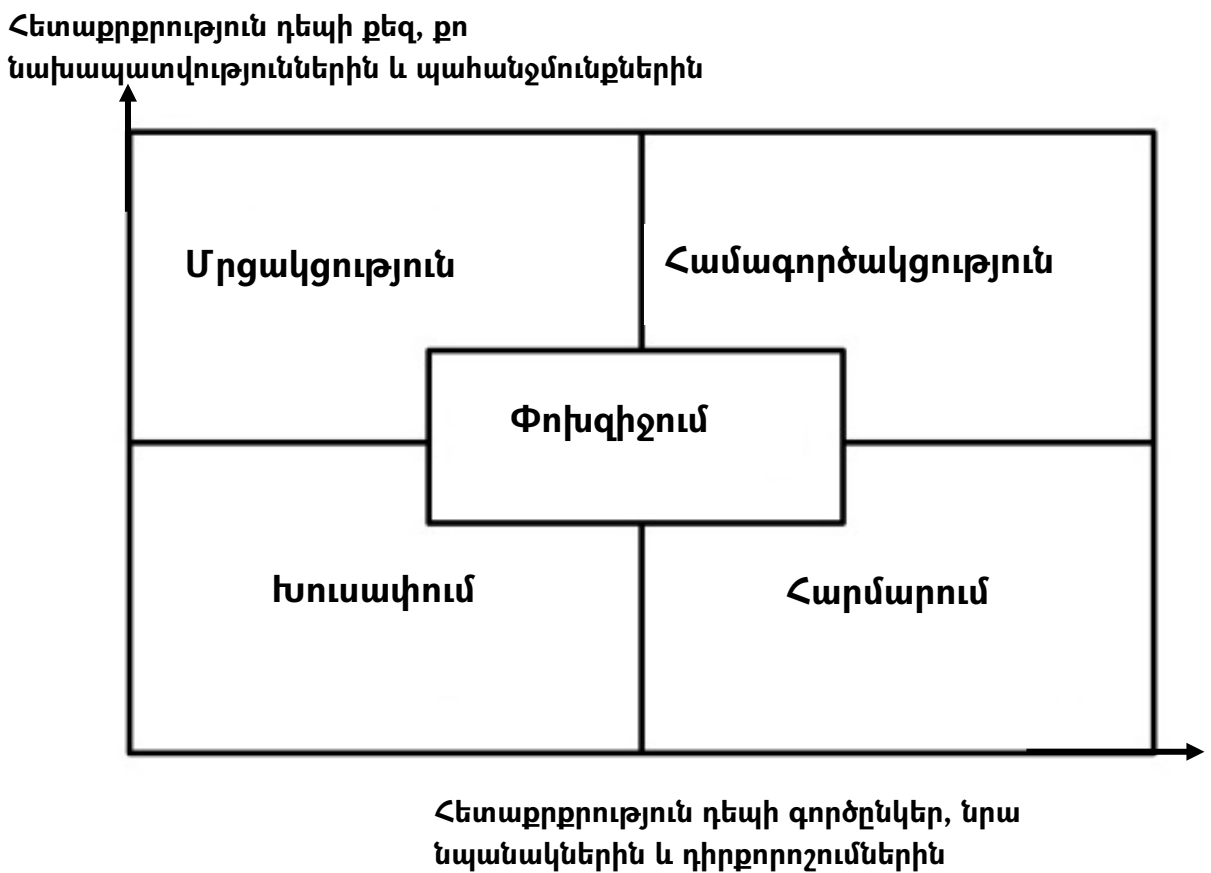
Կոնֆլիկտի վերջնական լուծումը կլինի մասնակիցների հուզական լարվածության հանելը, այսինքն, ներանձնային կոնֆլիկտների վերացումը: Այս նպատակն առավել արդյունավետ է լուծվում *բանակցությունների, զրույցների, պարզաբանումների* միջոցով:

Բանակցությունները, ընդհանուր առմամբ, իրենցից ներկայացնում են ընդդիմախոսների կառուցողական փոխազդեցության գործընթաց՝ կողմերի շահերի համաձայնության հասնելու նպատակով: Ցանկացած բանակցությունների հիմնական գործառույթը խնդրի փոխադարձ ընդունելի լուծում գտնելն է [31]: Կոնֆլիկտի ամբողջական լուծումը հնարավոր է միայն փոխադարձ շահերի հիման վրա բանակցություններում, ինչը թույլ է տալիս անցնել է վարքի գործընկերական ձևին և համագործակցության ռազմավարության:

Կոնֆլիկտի հաղթահարման մեկ այլ միջոց է *երրորդ կողմի մասնակցությունը*: Երրորդ կողմի հիմնական գործառույթներն են՝ բանակցությունների մեկնարկին և / կամ դրանց շարունակությանը նպաստելը, օրակարգի համաձայնեցում, քննարկման մոդերացիա, օգնել որոշումների վերլուծության հարցում, պահպանել բանակցային գործընթացի դինամիկան, ապահովել բանակցությունների ռացիոնալ ժամկետները: Միջնորդը կարող է հանդես գալ նաև որպես պայմանավորվածությունների կատարման որոշակի երաշխավոր (վերահսկիչ) [40]:

Միջնորդական գործունեության արդյունավետությունը գնահատելիս պետք է հաշվի առնել օբյեկտիվ չափանիշները, ինչպիսիք են՝ կոնֆլիկտի ամբողջական լուծում, փոխգործակցության սրման նվազեցում, մասնակիցների միակողմանի գործողություններից անցում դեպի խնդրի համատեղ լուծման և համագործակցության որոնմանը, մասնակիցների անձնական փոխհարաբերությունների կարգավորում:

Կոնֆլիկտի հաղթահարման համար ղեկավարը կարող է կիրառել վարքի 5 հիմնական ռազմավարություն (տես գծ.3) [36]՝



Գձ.3. Կոնֆլիկտների վերացման միջանձնային ոճերը (Բ.Թոմասի և Ռ.Քիլմենի մոդելը)

1. **Մրցակցության** ոճը կարող է կիրառել այն մարդը, որն ուժեղ կամք ունի, բավականաչափ հեղինակություն, իշխանություն, այնքան էլ շահագրգիռ չէ մյուս կողմերի հետ համագործակցության մեջ և ձգտում է առաջին հերթին սեփական շահերը բավարարել:

Այս ոճը կարելի է կիրառել, եթե.

- կոնֆլիկտի ելքը շատ կարևոր է ձեզ համար և դուք մեծ ներդրում եք կատարում հիմնահարցի ձեր լուծման համար,
- դուք բավականաչափ իշխանություն և հեղինակություն ունեք և ձեզ համար ակնհայտ է, որ ձեր առաջարկած լուծումը լավագույնն է,
- զգում եք, որ դուք այլ ընտրություն չունեք և կորցնելու բան չունեք,
- պետք է այնպիսի որոշում կայացնեք, որին շատերը հավանություն չեն տա, և դուք բավականաչափ լիազորություններ ունեք այդ քայլը կատարելու համար,
- փոխազդեցության մեջ եք այնպիսի ենթակաների հետ, որոնք նախընտրում են ավտորիտար ոճը:

2. **Համագործակցության** ոճը կարելի է կիրառել, եթե սեփական շահերը հետապնդելով, դուք ստիպված եք հաշվի առնել մյուս կողմերի կարիքներն ու ցանկությունները: Այս ոճը առավել դժվար է, քանի որ ավելի տևական աշխատանք է պահանջում և կիրառելու նպատակը երկարատև փոխշահավետ որոշում մշակելն է: Այն սեփական ցանկությունները բացատրելու, միմյանց լսելու, սեփական հույզերը զսպելու կարողություններ է պահանջում: Թվարկված գործոններից մեկի բացակայությունն այս ոճն ոչ արդյունավետ է դարձնում: Կոնֆլիկտի կարգավորման համար այս ոճը կարելի է կիրառել հետևյալ իրավիճակում.

- անհրաժեշտ է ընդհանուր լուծում գտնել, երբ մոտեցումներից յուրաքանչյուրն էլ կարևոր է և փոխզիջումային տարբերակ չի հանդուրժում,
- տևական, ամուր և փոխկախվածության բնույթ ունեցող հարաբերությունների մեջ եք մյուս կողմերի հետ,

- հիմնական նպատակը համատեղ աշխատանքի փորձ ձեռք բերելն է,
- կողմերն ընդունակ են լսելու միմյանց և շարադրելու իրենց շահերը,
- անհրաժեշտ է տեսակետների ինտեգրում և գործունեության մեջ աշխատակիցների անձնային ընդգրկվածության ուժեղացում:

3. Փոխզիջման ոճի էությունն այս է. կողմերը ձգտում են տարածայնությունները կարգավորել փոխադարձ զիջումների դեպքում: Այս առումով փոխզիջման ոճը որոշ չափով համագործակցություն է հիշեցնում, բայց իրականանում է ավելի մակերեսային մակարդակում, քանի որ կողմերն ինչ-որ բանում զիջում են միմյանց: Այս ոճն առավել արդյունավետ է. երկու կողմերն էլ միևնույն բանն են ցանկանում, բայց չգիտեն, որ դա անհրազործելի է: Կոնֆլիկտի լուծման այս մոտեցումը կարելի է օգտագործել հետևյալ իրավիճակներում.

- երկու կողմերն էլ հավասարապես համոզիչ փաստարկների են տիրապետում և հավասար իշխանություն ունեն,
- ձեր ցանկության բավարարումը ձեզ համար շատ մեծ նշանակություն չունի,
- փոխզիջումային լուծումը ձեզ կարող է բավարարել, քանի որ այլ լուծում գտնելու համար ժամանակ չկա, կամ էլ պարզվել է, որ խնդրի լուծման այլ մոտեցումներն արդյունավետ չեն,
- փոխզիջումը թույլ կտա ամեն ինչ կորցնելու փոխարեն գոնե ինչ-որ բան ստանալ:

4. Խուսափման ոճը: Սովորաբար իրականացվում է, երբ խնդիրն այնքան էլ ձեզ համար կարևոր չէ, դուք պնդում եք ձեր իրավունքները, լուծումը գտնելու համար դուք ոչ մեկի հետ չեք համագործակցում և չեք ցանկանում ուժեր ու ժամանակ վատնեք լուծման վրա: Այս ոճը հանձնարարելի է նաև այն դեպքում, երբ կողմերից մեկն ավելի մեծ իշխանություն ունի կամ զգում է, որ իրավացի չէ, կամ համարում է, որ շփումները շարունակելու համար լուրջ հիմքեր չկան: Խուսափման ոճը հանձնարարելի է, երբ.

- տարածայնությունների աղբյուրը պարզունակ է և ձեզ համար էական չէ՝ ավելի կարևոր խնդիրների համեմատությամբ, այդ պատճառով էլ դուք համարում եք, որ չարժե դրա վրա ուժեր ծախսել,

- գիտեք, որ չեք կարող կամ նույնիսկ չեք ուզում հարցը լուծել ձեր օգտին,
- դուք քիչ իշխանություն ունեք հիմնահարցը ցանկալի ձևով լուծելու համար,
- ցանկանում եք ժամանակ շահել, որպեսզի որևէ որոշում կայացնելուց առաջ ուսումնասիրեք իրավիճակն ու լրացուցիչ տեղեկատվություն ստանաք,
- հիմնախնդիրն անհապաղ լուծելը վտանգավոր է, քանի որ կոնֆլիկտի բացահայտումը և բաց քննարկումը կարող են միայն վատացնել իրավիճակը,
- ենթականերն իրենք կարող են հաջողությամբ կարգավորել կոնֆլիկտը,
- դուք ծանր օր եք ունեցել, իսկ այդ հիմնահարցի լուծումը կարող է միայն լրացուցիչ անախորժություններ բերել:

Չպետք է կարծել, թե այս ոճը հիմնահարցերից փախչել կամ պատասխանատվությունից խուսափել է նշանակում: Իրականում խուսափելը կամ հետաձգելը կարող է կոնֆլիկտային իրավիճակին տրվող միանգամայն համապատասխան լինել, քանի որ այդ ընթացքում այն կարող է ինքն իրեն լուծվել կամ էլ դուք կարող եք ավելի ուշ զբաղվել դրանով, երբ բավականաչափ տեղեկատվություն և լուծելու ցանկություն կունենաք:

5. Հարմարման ոճը նշանակում է, որ դուք մյուս կողմի հետ գործում եք համատեղ, ընդ որում մթնոլորտը հանդարտեց և աշխատանքային բնականոն մթնոլորտը վերականգնելու նպատակով չեք փորձում պնդել ձեր շահերը: Համարվում է, որ այս ոճն առավել արդյունավետ է լինում, երբ գործի ելքը չափազանց կարևոր է մյուս կողմերի համար և այնքան էլ էական չէ ձեզ համար, կամ երբ դուք զոհում եք սեփական շահերը մյուս կողմի օգտին: Հարմարվելու ոճը կարող է կիրառվել.

- կարևորագույն խնդիրը հանգստությունը և կայունությունը վերականգնելն է, այլ ոչ թե կոնֆլիկտը կարգավորելը,
- տարածայնության առարկան այնքան էլ էական չէ ձեզ համար և կատարվածն առանձնապես չի հուզում ձեզ,
- համարում եք, որ ավելի լավ է բարի հարաբերություններ պահպանեք մարդկանց հետ, քան պնդեք սեփական տեսակետը,

- գիտակցում եք, որ ճշմարտացի չեք,
- զգում եք, որ բավարար իշխանություն և հաղթելու բավարար հնարավորություններ չունեք [1, էջ 42-45]:

Իսկ Մ. Տիրուսկայան և Ե. Յախոնտովան առաջարկում են կոնֆլիկտի կառավարման հետևյալ մեթոդները՝ [35, էջ 56-61]

1. Խուսափում կոնֆլիկտից. սա կոնֆլիկտի կառավարման ամենահայտնի մեթոդներից է: Այսպիսի որշումը շատ արագ է ընդունվում: Այս մեթոդը կիրառվում է, եթե չկա տվյալ կոնֆլիկտի անհրաժեշտությունը, երբ այն չի համապատասխանում կազմակերպությունում առկա իրավիճակին: Այս մեթոդի կիրառման դեպքում շատ հաճախ կոնֆլիկտի խնդրի գոյությունը հերքվում է՝ հուսալով, որ խնդիրը ինքն իրեն կանհետանա, ինչպես նաև երբ խնդրի լուծումը ձգձգվում է:
2. Անգործության մեթոդը. «Կոնֆլիկտից խուսափելու» մեթոդի մեկ այլ տարբերակն է: Կոնֆլիկտի կառավարման այս մեթոդի էությունն այն է, որ ոչ մի գործողություն չի կատարվում: Մեթոդը կարելի է կիրառել այն ժամանակ, երբ անորոշության իրավիճակ է, երբ հնարավոր չէ կանխատեսել իրադարձությունների զարգացման տարբերակները: Այս մեթոդի հետևանքները անկանխատեսելի են, չնայած կարող է և շահավետ լինել կոնֆլիկտող կողմերից որևէ մեկի համար:
3. Փոխադրման և հարմարման մեթոդը. Այս մեթոդը օգտագործվում է կոնֆլիկտերի կառավարման դեպքում՝
 - երբ կողմերից մեկը հասկանում է իր սխալը և երբ ավելի օգտակար է հակառակ կողմի առաջարկությունները լսել,
 - երբ բախման սուբյեկտը առավել կարևոր է մյուս կողմի համար, այլ ոչ թե իր համար (պետք է բավարարել մյուս կողմի պահանջները հանուն ապագա համագործակցության);
 - երբ պարզ է դառնում, որ մյուս կողմը կշահի, իսկ դուք՝ ոչ,
 - երբ կայունությունը ավելի կարևոր է,
4. Հարթեցման մեթոդը. Մեթոդը կիրառվում է, երբ շահերը ընդհանուր են, և երբ հակասությունները քիչ են: Այս մեթոդի օգտագործման հավանական արդյունքը

ենթադրում է երկու տարբերակ՝ «հաղթանակ-պարտություն», «հաղթանակ-հաղթանակ»:

5. «Արագ որոշման» մեթոդը. Այս մեթոդի ժամանակ խնդրի վերաբերյալ որոշումը կայացվում է շատ կարճ ժամանակում՝ գրեթե անմիջապես: Կոնֆլիկտի կառավարման այս մեթոդը օգտագործվում է՝

- երբ տարբեր հանգամանքների առաջացման հետևանքով որոշում կայացնելու ժամանակ գրեթե չկա,
- երբ կոնֆլիկտող կողմերից մեկը փոխում է իր դիրքերը,
- երբ երկու կողմերն էլ ցանկանում են որոնել համաձայնության լավագույն տարբերակներ:

Այս մեթոդի առավելություններն են՝ արագությունը, կոնսենսուսի սկզբունքի հիման վրա որոշումների պատրաստումը:

6. Փոխզիջման մեթոդը.

7. Համագործակցության մեթոդը.

8. Ուժի կիրառության մեթոդը. Այս մեթոդի նպատակը հակառակ կողմին սեփական որոշումները ընդունելն է ուժի միջոցով:

Այսպիսով, կազմակերպությունը չի կարող գոյություն ունենալ առանց կոնֆլիկտների: Դրանք անընդհատ առաջանում են կազմակերպության ներսում: Կարելի է ասել, որ կոնֆլիկտները կազմակերպության գոյության անբաժանելի մասն են:

Կոնֆլիկտները պետք է հմտորեն վերահսկել և կառավարել: Կոնֆլիկտների կառավարումը նպատակաուղղված ազդեցություն է կոնֆլիկտի գործընթացի վրա, այն փոխելու կամ անփոփոխ պահելու համար և ուղղված է կազմակերպության նպատակներին հասնելուն: Իսկ կոնֆլիկտները հաղթահարելու համար անհրաժեշտ է իմանալ դրանց կառավարման և հաղթահարման հիմնական միջոցները:

ԳԼՈՒԽ 2

ՂԵԿԱՎԱՐԻ ԿՈՆՖԼԻԿՏԱՅԻՆ ՎԱՐՔԻ ԴՐՍԵՎՈՐՄԱՆ ԳԵՆԴԵՐԱՅԻՆ ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

2.1. Ղեկավար-ենթակա կոնֆլիկտի առաջացման պատճառները

Կազմակերպությունում կոնֆլիկտը հանդիսանում է արդյունաբերական և անձնական հարցերի լուծման մեջ մարդկանց և խմբերի միջև փոխգործակցության գործընթացում առաջացող շահերի և տեսակետների հակասությունների գոյության բաց ձև: Նման կոնֆլիկտի հիմքը հասարակական-սոցիալական լարվածության առկայությունն է:

Ղեկավարը կազմակերպության այն դեմքն է, ով ղեկավարում, համակարգում և վերահսկում է ենթակաների գործունեությունը: Վերջիններս պարտադիր պետք է հնազանդվեն նրան և իրենց լիազորությունների սահմաններում կատարեն նրա բոլոր պահանջները: Ղեկավարը կարող է կատարել ենթակայի գործառույթները միայն այն դեպքում, երբ ցանկանում է ավելի լավ հասկանալ աշխատանքի առանձնահատկությունները և ավելի հիմնավորված որոշումներ կայացնել: Նրա ջանքերի արդյունքը այլ մարդկանց խմբավորված, ուղղորդված և համակարգված աշխատանքն է: Այդ արդյունքը ամրագրվում է փաստաթղթերում և հետագա գործողությունների հետ կապ չունի: Ղեկավարը կազմակերպության անձնավորված մարմնավորումն է, և կազմակերպության նպատակներին ու խնդիրներին նա պետք է վերաբերվի ինչպես իր սեփականին [7, էջ 108]:

Կազմակերպությունը հիմնականում հիմնված է որոշակի իշխանական հարաբերությունների վրա: Հենց դրանք են, որ թույլ են տալիս արդյունավետ փոխգործակցություն ստեղծել ղեկավարի և ենթակաների միջև: Կոնֆլիկտը ուղղակիորեն փոխկապակցված է իշխանության հետ: Ինչպես և կոնֆլիկտը, իշխանությունը կազմակերպությունում պետք է մշտական կառավարվի, քանի որ հակառակ դեպքում դա կարող է հանգեցնել բացասական արդյունքների:

Եթե աշխատակիցը կոնֆլիկտում է, դա ցույց է տալիս, որ կոլեկտիվում նորմալ սոցիալ-աշխատանքային և բարոյահոգեբանական հարաբերությունների խախտում է

տեղի ունեցել: Աշխատանքային կոնֆլիկտը կարելի է համարել աշխատողների աշխատանքային կյանքի որակի գնահատման ցուցանիշ: Կազմակերպությունում կոնֆլիկտները անխուսափելի են, քանի որ կոլեկտիվում բոլորովին տարբեր մարդիկ կան, ովքեր հետապնդում են իրենց անձնական շահերը, ունեն իրենց սեփական պատկերացումներն ու հայացքները: Կոնֆլիկտները ժամանակին բացահայտելու համար անհրաժեշտ է ուշադրություն դարձնել դրանց առաջին նշաններին: Շահերի լուրջ բախման նշան է այն հանգամանքը, երբ իրավիճակը ղեկավարից պահանջում է ավելի մեծ ուշադրություն և կոնֆլիկտների իրավական կարգավորման մեթոդների կիրառում [28]:

Կազմակերպությունում ղեկավարը տարբեր դերեր է խաղում և, համապատասխանաբար, տարբեր պաշտոններ է զբաղեցնում: Բայց հենց նա է ձևավորում կազմակերպության հիմնական նպատակներն ու խնդիրները, հանդիսանում է կազմակերպության կենտրոնը, նրա «ուղեղը»: Ղեկավարը և նրա ենթակաները միմյանց հետ մշտապես փոխկապակցված են: Միևնույն ժամանակ, հենց ղեկավարն է որոշում նրանց գործունեությունը կազմակերպության շրջանակներում: Բնական է, որ այդ ժամանակ տարբեր տեսակի կոնֆլիկտներ են առաջանում:

Հակասությունները, որոնք առաջացել են աշխատակիցների տարբեր երևույթների շուրջ կարծիքների, գնահատականների անհամապատասխանության պատճառով, հանգեցնում են վեճի: Եթե դա վտանգ է հանդիսանում մասնակիցներից որևէ մեկի համար, ապա առաջանում է կոնֆլիկտային իրավիճակ [27]: Կոնֆլիկտային իրավիճակը ղեկավարի և ենթակաների փոխհարաբերությունների արդյունքներից մեկն է:

Գործնականում գոյություն ունի ղեկավարի և ենթակաների միջև կոնֆլիկտի պատճառների լայն շրջանակ: Դրանք կարելի է բաժանել երկու խմբի՝ անձնական և մասնագիտական [24]: Այս տարբերակումն ուղղակի ազդեցություն է գործում ոչ միայն կոնֆլիկտի ձևի, այլև դրա հոսքի վրա:

Ղեկավարի հոգեբանական առանձնահատկությունները կարող են ուղղակիորեն ազդել կոնֆլիկտի գործընթացի առաջացման և առաջընթացի վրա: Կազմակերպության կառավարման ոլորտը չի ընդունում զգացմունքների գերակայությունը, ինչպես նաև

կառավարչի այլ սուբյեկտիվ հատկանիշները: Այն կոնֆլիկտը, որը հիմնվում է ղեկավարի որևէ անձնական հոգեբանական առանձնահատկությունների վրա, անխուսափելիորեն հանգեցնում է կազմակերպության արդյունավետության նվազմանը և բացասական հետևանքների:

Այժմ անդրադառնանք մասնագիտական պատճառներին: Կազմակերպությունում ղեկավարը ավելի բարձր պաշտոն է զբաղեցնում հիերարխիայում, քան որևէ այլ աշխատող: Աշխատողը պարտավոր է կատարել ղեկավարի հանձնարարականները և կարգադրությունները, հակառակ դեպքում կազմակերպության գոյությունը կասկածի տակ է դրվում:

Ղեկավարի և ենթակայի միջև առկա կոնֆլիկտը մասնագիտական պատճառներով բավականին տարածված է: Այս տեսակի կոնֆլիկտի պատճառը կարող է լինել, օրինակ, ղեկավարի կարգադրությունը չկատարելը, աշխատանքային որևէ գործառույթից հրաժարվելը և այլն: Միևնույն ժամանակ, դա ազդանշան է այն մասին, որ կազմակերպության գործունեությունում որոշ բացասական գործընթացներ և դիսֆունկցիաներ են առաջացել: Ղեկավարը, ունենալով առավել շահեկան դիրք, ներքին կոնֆլիկտերի ժամանակ պետք է հետևի իր վարքի առավելագույն ճշգրտությանը և նրբանկատությանը:

Շատ հաճախ, կազմակերպությունում առկա կոնֆլիկտերի հիմնական պատճառներն են աշխատողների և խմբերի հոգեբանական անհամապատասխանությունը, անձնակազմի բարեխիղճ աշխատել չցանկանալը [29]: Հոգեբանական հետազոտության արդյունքները ցույց են տալիս, որ կոնֆլիկտների իրական պատճառները ավելի հաճախ հանդիսանում են այն գործոնները, որոնք արմատավորված են աշխատողների աշխատանքի վատ կազմակերպման և ղեկավարության սխալ ոճի մեջ [30]:

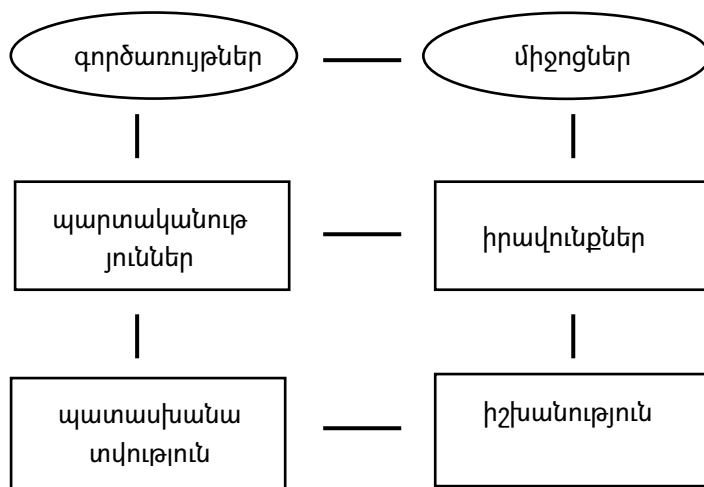
Լ.Մասլոյվայի կարծիքով կոնֆլիկտների աղբյուր են հաճախ հանդիսանում շփվելու անկարողությունը և հաղորդակցական սխալները՝ մյուս կողմին լսել չցանկանալը կամ չկարողանալը, թյուրիմացությունը [29]:

Կոնֆլիկտների պատճառներից են նաև ղեկավարի կողմից ենթակաների հանդեպ վստահության և հարգանքի պակասը, նրանց նկատմամբ բարձր

պահանջները, տաղանդների և ունակությունների անհատական զարգացման նկատմամբ անուշադրությունը:

Անցուպովը և Շիպիլովը առանձնացնում են ղեկավար-ենթակա կոնֆլիկտների սուբյեկտիվ և օբյեկտիվ պատճառներ [4]: *Օբյեկտիվ պատճառներն են՝*

1. Հարաբերությունների սուբորդինացված բնույթը ենթադրում է երկկողմանիություն՝ ֆունկցիոնալ (ֆորմալ, պաշտոնական) կողմ և անհատական (ոչ պաշտոնական, ոչ ֆորմալ): Ենթակայի կենսագործունեության բավականաչափ լայն շրջանակը կախված է ղեկավարից: Ենթական պետք է հնազանդվի: Գրեթե երբեք չի ապահովվում դերերի պահանջների լիարժեք համապատասխանություն կատարողների հնարավորություններին և գործողությունների ձևերին:
2. «Անձ-անձ» համակարգում գործունեությունը կոնֆլիկտային բնույթ է կրում: Առավել կոնֆլիկտոգեն են իրավապահ մարմինների աշխատակիցների գործունեությունը, սպասարկման ոլորտների, մանկավարժական և ռազմական գործողությունների գործունեությունը:
3. Միջանձնային հարաբերությունների առարկայագործունեական բովանդակությունը (ղեկավարի և ենթակայի համատեղ գործունեության փոխկապակցվածությունը՝ գործունեության որակի ապահովում, աշխատանքի արդյունքների գնահատում, նորարարությունների ներդրում):
4. Համատեղ գործունեության ինտենսիվությունը (ստուգումների, հաշվետվությունների ներկայացման, ատեստավորման և այլնի հետ կապված):
5. Ամենատարածված կոնֆլիկտներն առաջանում են անմիջական ղեկավարի և ենթակայի միջև:
6. Աշխատատեղերի անհավասարակշռությունը, այսինքն, գործառույթների և դրանց իրականացման համար միջոցների անհամապատասխանությունը (իրավունքները, իշխանությունը) (տես գծ. 4):



Գծապատկեր 4

7. Կազմակերպությունում աշխատատեղերի միջև անհամապատասխանությունը (ենթականերին օպերատիվ կառավարելու անհնարինություն):
8. Ղեկավարի սոցիալական և մասնագիտական ադապտացիայի բարդությունը կառավարչի պաշտոնին:
9. Բարենպաստ պայմանների անբավարար ապահովումը կառավարչական որոշումների իրականացման համար:

Սուբյեկտիվ պատճառներն են՝

- Կառավարչական՝ սխալ որոշումներ, ենթակաների չափազանց հսկողություն, ղեկավարի անբավարար մասնագիտական պատրաստվածություն, ենթակաների միջև ծանրաբեռնվածության անհավասարաչափ բաշխում, աշխատանքի խրախուսման համակարգում խախտում:
- Անձնական պատճառներ՝ շփման ցածր մշակույթ, ենթակաների կողմից իրենց պարտականությունների անբարեխիղճ կատարում, ղեկավարի ձգտումը ամեն գնով հաստատել իր հեղինակությունը, կառավարման անարդյունավետ ոճի ընտրություն, փոխհարաբերությունների մասնակիցների հոգեբանական առանձնահատկություններ:

Կազմակերպության շրջանակներում կոնֆլիկտը սեփական ուժերով կարգավորելու համար ղեկավարը պետք է ունենա բավականաչափ ամբողջական և

հավաստի տեղեկատվություն վեճի և մասնակիցների մասին: Որպես մեթոդ կարելի է օգտագործել կոնֆլիկտի քարտեզը: Կոնֆլիկտի քարտեզի հիմնական տարրերն են՝ կոնֆլիկտի հետևանքով առաջացած խնդիրների էության նկարագրությունը, կոնֆլիկտի մասնակիցների ցանկը (անհատներ, խմբեր, բաժիններ, կազմակերպություններ), և, ամենակարևորը, կոնֆլիկտի մասնակիցների պահանջմունքները, և հնարավոր է նաև իրենց մտահոգությունները՝ կապված խոչնդոտների առաջացման հետ, որոնք խանգարում են այս կամ այն պահանջմունքների բավարարմանը: Կոնֆլիկտի մասին տեղեկատվության տիրապետումը անհրաժեշտ է, բայց բավարար պայման չէ դրա կարգավորման համար: Հաղորդակցման գործընթացում ծագած կոնֆլիկտը հնարավոր է հաղթահարել միայն հաղորդակցության գործընթացում: Դրա համար պետք է փորձել բանակցել է կոլեկտիվի հետ, երբ հրատապ խնդիրները դեռևս չեն վերածվել լարված կոնֆլիկտի [11]:

Կողմը, իր հերթին, առանձնացնում է կոնֆլիկտի առաջացման հետևյալ պատճառները, որոնք թույլ է տալիս ղեկավարը, և որոնք ազդում են ենթակաների գործունեությանը [23]՝

- ❖ Անձնակազմի սխալ ընտրությունը, կոլեկտիվի անդամների միջև համատեղելիության բացակայությունը:
- ❖ Ընկերության նպատակների բացակայությունը կամ անորոշությունը, դրանց անընդհատ փոխարինումը:
- ❖ Ընկերությունը չունի արժեքների համակարգ, բացակայում է կորպորատիվ մշակույթը:
- ❖ Ընկերության հստակ կառուցվածքի, ենթակայության համակարգի բացակայությունը:
- ❖ Ցածր վարձատրությունը կամ թույլ սոցիալական ապահովությունը:
- ❖ Աշխատողների համար մոտիվացիայի համակարգի բացակայությունը՝ պլանավորված ցուցանիշներին հասնելու համար:
- ❖ Ընկերության թույլ աշխատանքային կարգապահությունը կամ ղեկավարության ցածր կարգապահության համադրությունը ենթակաների նկատմամբ բարձր պահանջների հետ:

- ❖ Ենթականերին ներկայացված լիազորությունների պատվիրակման համակարգի բացակայությունը աշխատակիցների պարտականությունների կատարման նկատմամբ վերահսկողության համակարգի և նրանց հանձնարարված խնդիրների կատարման հետ համատեղ:
- ❖ Աշխատողների անկանոն ծանրաբեռնվածությունը, աշխատավարձի «հավասարեցումը»:
- ❖ Ձեռք բերված արդյունքների գնահատման չափանիշների անհամապատասխանությունը, ենթակաների պարտականությունների կատարման նկատմամբ վերահսկողության սխալ կողմորոշումը (սիրվածների/աստղերի առկայությունը):
- ❖ Աշխատակիցների միջև ոչ ֆորմալ հարաբերությունների համակարգը:
- ❖ Ընկերության իրավիճակի ցածր տեղեկացվածությունը ենթակայության բոլոր մակարդակներում, ձեռք բերված արդյունքների և ընկերության ընդհանուր գործունեության համար յուրաքանչյուրի ներդրուման հազվագյուտ գնահատումը ղեկավարի կողմից, ընկերության ոգու բացակայությունը:
- ❖ Ղեկավարի ագրեսիվ ոճը:

Կոնֆլիկտների լուծումը դյուրիւր գործընթաց չէ, և, ըստ Ս. Կոզլովի, դրանք լուծելիս ղեկավարը կարող է թույլ տալ հետևյալ սխաները՝ [23]

- Կոնֆլիկտը լուծելու փորձեր կատարել՝ առանց դրա ճշգրիտ պատճառների պարզաբանման, այսինքն, առանց ախտորոշում անցկացնելու:
- Կոնֆլիկտի սառեցումը: Կողմերի տարանջատումը և նրանց գործունեության ոլորտների սահմանափակումը կարող են որոշ դրական ազդեցություն ունենալ: Սակայն նույնիսկ գոյություն ունեցող սուբյեկտների փոխարինումը կհանգեցնի կոնֆլիկտի վերսկսելուն մեկ այլ ակտիվ անդամների հետ:
- Կոնֆլիկտի առարկայի և իրական ընդդիմախոսների սխալ սահմանում: Երբեմն կոնֆլիկտի մեջ ներգրավված ակտիվ ընդդիմախոսները

իրականում անկախ խաղացողներ չեն հանդիսանում և գործում են իրական ընդդիմախոսների թելադրմամբ, որոնք նախընտրում են ինչ-ինչ պատճառներով մնալ ստվերում: Սխալից խուսափելու համար ախտորոշումը պետք է իրականացվի առավելագույնս մշակված սխեմայի համաձայն, որի հիմնական հարցն է՝ «Ու՞մ է շահավետ սա»:

- Գործողությունների ձգձգում:
- Երկու կողմերի հետ բանակցող միջնորդի անհաջող ընտրությունը: Նա չի կարող լինել պատահական որևէ մեկը:
- Հույզերի և լարվածության հետ աշխատանք չկա, մինչդեռ կոնֆլիկտը մշտապես ուղեկցվում է մեծ լարվածությամբ և հուզական անհանգստությամբ: Շատ վտանգավոր է, երբ հույզերը առաջնային տեղ են զբաղեցնում, քան գիտակցությունը:
- Կոնֆլիկտների ավարտը պետք է արտացոլվի կորպորատիվ մշակույթի և կորպորատիվ նորմերի փոփոխությունների և լրացումների մեջ:

Կառավարել՝ չի նշանակում հրամայել մարդկանց, ենթարկեցնել նրանց: Արդյունավետ կառավարել նշանակում է ստեղծել այնպիսի միջավայր, որտեղ պլանավորված արդյունքը անպայման ձեռք կբերվի:

2.2. Կին և տղամարդ ղեկավարների սոցիալ-հոգեբանական առանձնահատկությունները

Ժամանակակից հասարակությանը անհրաժեշտ են նոր, անսպասելի որոշումներ արդյունավետ կառավարման համար: Կառավարման ներկայիս տեսությունը պետք է վերափոխվի: Այսօր մենեջմենթի գենդերային ասպեկտների բացահայտումը և վերլուծությունը ձեռք է բերում նոր մակարդակ: Շատ առումով դա պայմանավորված է կանանց ակտիվ ներթափանցմամբ կառավարման համակարգեր և «Business-woman» առանձին սոցիալական խմբի ձևավորմամբ, որն ավելի նկատելի է զարգացած երկրներում: Հասարակական հարաբերությունների համակարգում կանանց դիրքերի զգալի ամրապնդումը հանգեցնում է առկա գենդերային կարծրատիպերի և

ընկալումների աստիճանական նվազմանը: Ամերիկյան տնտեսագետներ Ռ. Պետերսոնը և Վ. Վերմեյերը այս երևույթը անվանեցին «համաշխարհային մասշտաբով հանգիստ հեղափոխություն» [33]:

Այսօր լիդերության վերաբերյալ ծանրակշիռ աշխատություններում ներառվում են կանանց լիդերության վերաբերյալ հիմնահարցեր և ընդգծելով կանանց ակտիվության մեծացումը կառավարման տարբեր ոլորտներում՝ շեշտվում են կին ղեկավարների գործունեության առանձնահատկությունների ուսումնասիրության կարևորությունն ու անհրաժեշտությունը:

Վերջին 10-15 տարվա ընթացքում կառավարման ոլորտում լիդերության հիմնահարցերով զբաղվող մասնագետների համար առաջնային խնդիրներից են ղեկավարման ոճերի գենդերային առանձնահատկությունները: Հիմնականում առանձնացվում է գործոնների երկու խումբ, որոնցով պայմանավորված են կնոջ կազմակերպչական վարքի առանձնահատկությունները:

- *Առաջին* խմբի մեջ են մտնում, ըստ էության, սեռային՝ կենսաբանական և հոգեբանական գործոնները, որոնք պայմանավորում են կնոջ տրամադրության և հոգեվիճակների կախվածությունը նրա ֆիզիոլոգիական ցիկլերից:
- *Երկրորդ* խմբի մեջ են մտնում սոցիալ-մշակութային գործոնները՝ վարքի չափորոշիչները, դերային կարծրատիպերը, ընտանեկան ավանդույթները [3, էջ 56-57]:

Տղամարդկանց և կանանց թվաքանակի հարաբերակցությունը կառավարչական պաշտոններում արագորեն փոխվում է, և շատ կանայք են մասնակցում ձեռնարկատիրական գործունեությանը: Միևնույն ժամանակ, պետք է նշել, որ տղամարդիկ և կանայք, կատարելով նույն մասնագիտական գործունեություն, վերաբերվում են դրան տարբեր ձևով: Առաջինները վերաբերվում են կարիերային որպես հեղինակավոր դիրքի, իսկ վերջիններս հաճախ ընկալում են այն որպես ինքնաիրականացման միջոց:

Կանանց լիդերությունը, որպես մենեջմենթի համակարգի ակտիվ զարգացող մաս, գրավում է կառավարման հոգեբանության, տնտեսագիտության, սոցիոլոգիայի և

քաղաքագիտության ոլորտի բազմաթիվ հետազոտողների ուշադրությունը: Կան բազմաթիվ հակադիր տեսակետներ, հասկացություններ և հետազոտություններ: Կրթական և գիտական գրականության վերլուծության ընթացքում բացահայտվել են կառավարման համակարգում գենդերային տարբերությունների վերաբերյալ երկու հիմնական դիրքորոշում: Նրանցից մեկը վստահեցնում է, որ գոյություն ունեն որոշումների ընդունման հատուկ միջոց, լիդերության բացառիկ ոճ և դրան բնորոշ արժեքային համակարգ, որոնք հատուկ են միայն կանանց: Երկրորդը բացառում է գենդերային տարատեսակների վրա հիմնված տարբերությունները, որոնք այսօր ամբողջովին ճշգրիտ չեն: [37]

Չնայած տղամարդկանց և կանանց միջև չնչին տարբերությանը կառավարման արդյունավետության տեսանկյունից, չպետք է մոռանալ դրա իրավիճակային առանձնահատկությունների դրսևորման մասին, որտեղ մի դերում և իրավիճակում տղամարդը ավելի արդյունավետ է, մյուսում՝ կինը: Ստորև ներկայացված են կառավարչական գործունեության գենդերային տարբերությունները (տղամարդկանց և կանանց միջև հոգեբանական տարբերությունները) ըստ Շեվցովի [37]՝

<i>Բնութագիր</i>	<i>Տղամարդ</i>	<i>Կին</i>
<i>Խոչնդոտների հաղթահարման միջոց</i>	Ինտելլեկտ, ուժ	Խորամանկություն, ճկունություն
<i>Կողմնորոշում դեպի խնդիր</i>	Հեռանկարային	Ընթացիկ
<i>Հուզական խթանների պահանջմունք</i>	Ցածր	Բարձր
<i>Որոշումների հիմք</i>	Ռացիոնալություն	Զգայունություն
<i>Բնավորություն</i>	Փակ	Բաց

<i>Վերաբերմունք արտաքին աշխարհին</i>	Իրատեսական, քննադատական	Իդեալականացված, ինտուիտիվ
<i>Վարք</i>	Չսպված	Հուզական
<i>Մտածողության գերակշռող տիպ</i>	Բառատրամաբանական	Ակնառու-գործնական
<i>Ուշադրության օբյեկտը</i>	Բովանդակություն	Ձև
<i>Կողմնորոշվածություն</i>	Գործնական	Անձնական
<i>Վերաբերմունքը ուրիշների նկատմամբ</i>	Ռիզիկ	Ճկուն
<i>Պատասխան քննադատությանը</i>	Ազդեսիվ	Հանգիստ

Աղյուսակ 2

Այս աղյուսակի որոշ պարամետրեր հստակ ցույց են տալիս, որ որոշ դեպքերում կանայք առանձնահատուկ առավելություններ ունեն կառավարման գործառույթների հաջող իրականացման համար: Եթե տղամարդ ղեկավարները հաճախ օգտագործում են ազդեսիվ մոտեցում կազմակերպության կառավարման գործընթացում, ենթարկեցնելով իրենց կոլեկտիվին, և հանդես են գալիս հիմնական ղեկավարներ, ապա կանայք ավելի շատ են հակված սոցիալական գործընկերությանը, նրանք ձգտում են մասնագիտական զարգացմանը և աշխատակիցների ինքնագնահատականի բարձրացմանը, բաժանելով իշխանությունը:

Ինչպես նաև չպետք է անտեսել այնպիսի կարևոր առանձնահատկություն, ինչպիսին է կանանց, իրավիճակին համապատասխան, կառավարման ունակությունը: Ի տարբերություն տղամարդուն, կին ղեկավարը արդյունավետ կերպով իրականացնում է ոչ միայն գոյատևման, այլ նաև կազմակերպության զարգացման ռազմավարությունները: Նա հակված է գործընկերների բարդ հարաբերությունների

զգույշ կառուցմանը, միևնույն ժամանակ խուսափելով ոչ հուսալի համաձայնություններից և ռիսկային գործարքներից [26, էջ 187-201]:

Կառավարման գենդերային առանձնահատկությունների ուսումնասիրության մեջ կարևոր է նաև հոգեբանական կոնֆլիկտը: Կոնֆլիկտի պատճառները տարբեր են՝

- Կանանց կոնֆլիկտը հիմնականում անձնական հիմք ունի , իսկ տղամարդկանց դեպքում կոնֆլիկտը կապված է մասնագիտական գործունեության հետ:
- Կազմակերպություններում տղամարդկանց խմբերում կոնֆլիկտները ընթանում են ավելի բաց: Օրինակ՝ կանոնների խախտում, ղեկավարի դեմ բողոք և այլն: Ինչ վերաբերում է կանանց խմբերին, ապա այստեղ հակառակ երևույթն է. հիմնականում բոլոր կոնֆլիկտները ունեն թաքնված բնույթ: Օրինակ՝ բամբասանք, զրպարտություն և այլն: Այսպիսով, միասեռ խմբերում (միայն տղամարդիկ կամ միայն կանայք) կոնֆլիկտային իրավիճակներ նկատվում են ավելի շատ, քան տարբեր սեռի խմբերում [14]:

Ըստ Կոչարնայայի կատարած հետազոտության, կանանց կառավարման ոճը ավելի բազմազան, ավելի հարուստ է իր դրսևորումներով՝ կանանց բնույթի բազմակողմանիության շնորհիվ [22]: Թվարկենք մի քանի առանձնահատկություններ՝

1. Կանանց աշխատանքային գործունեության մոտիվացիան որոշակի տարբերություններ ունի: Մասլոուի հայտնի պահանջմունքների բուրգը գենդերային տեսանկյունից ենթարկվում է որոշակի ճշգրտումների յուրաքանչյուր փուլում: Պահանջմունքների տարբեր խմբեր տղամարդկանց և կանանց համար ունեն տարբեր նշանակություն: Ավելին, կանայք ավելի դինամիկ մոտիվացիոն համակարգ ունեն, նրանք կարող են արձագանքել մեծ տարբերություններով, և ռեակցիան ավելի արտահայտիչ է լինելու, քան տղամարդկանց մոտ: Օրինակ, եթե կինը զգում է իրեն սոցիալապես պաշտպանված, երջանիկ ամուսնության մեջ, ընտանիքում, ապա նա ավելի քիչ նշանակություն է տալիս գործընկերների հետ հարաբերություններին, և, որպես կանոն, չի ձգտում լիդերության կազմակերպությունում: Տղամարդու կյանքը լի է կարիերայի և աշխատանքի խնդիրներով, նա բարձր է գնահատում ընտանիքից դուրս հարաբերությունները, օրինակ, գործընկերների կամ

ընկերների շփումը: Կնոջ դիրքորոշումը փոխվում է, եթե նա միայնակ է կամ աշխատում է նյութական անհրաժեշտության պատճառով: Այս դեպքերում ավելի վառ է արտահայտվում ձգտումը դեպի ապագայի հանդեպ վստահության, կայունության, գոյատևման միջոցների ապահովման, իր պահանջմունքների և հնարավորությունների իրագործմանը: Այնուամենայնիվ, կանանց աշխատանքային մոտիվացիայի առանձնահատկությունները արտացոլում են անձի անհատականությունը, այլ ոչ թե ընդհանուր օրինաչափությունները:

2. Անձնակազմի կառավարման գործընթացում կին ղեկավարը ավելի մեծ ուշադրություն է դարձնում կոլեկտիվի անդամների միջև հարաբերություններին, նրան առավել մտահոգում է միջանձնային հարաբերությունները, քան տղամարդ ղեկավարին: Կինն ավելի սուր է արձագանքում կոլեկտիվի բարոյահոգեբանական մթնոլորտին, հենվում է «ուշադրության նշաններ» տեխնոլոգիայի վրա, բարձր ապրումակցում է ցուցաբերում: Բարդ իրավիճակներում կին ղեկավարը ճգնաժամից դուրս գալու իր ռազմավարությունը կառուցում է աշխատողների բարձր մոտիվացիայի վրա: Կատարելով անձնակազմի գործունեության վերահսկողության գործառույթ, կինը չի փորձում խստագույն պատժամիջոցներ կիրառել, այլ նախևառաջ ցանկանում է ապահովել անհրաժեշտ պայմաններ ենթակաների համար՝ պատիժները նվազագույնի հասցնելու համար: Միևնույն ժամանակ նա պահպանում է կոշտ միջոցներ կիրառելու ունակությունը նրանց նկատմամբ, ովքեր չեն կարողանում հաղթահարել խնդիրները:
3. Կինն ավելի զգացմունքային է և այս հատկությունը հատկապես բնութագրում է կնոջ կառավարման ոճը: Տարբեր իրավիճակներում կին ղեկավարի արձագանքը տարբերվում է տղամարդ ղեկավարի արձագանքից: Կինը «սրտին մոտ է» ընդունում այն ամենը, ինչը կապված է աշխատանքի հետ և բավականին երկար ժամանակ է մնում անհանգստության ազդեցության տակ: Կինն ավելի հակված է «պարտվել» իրավիճակը, անհանգստանալ իրավիճակի

հնարավոր հետևանքների համար: Որոշումներ կայացնելիս կին ղեկավարը հաճախ հենվում է իր զգացողությունների, ինտուիցիայի, հայտնի կանացի տրամաբանության վրա, որը հաջող է լինում, քանի որ կինն իրեն դրսևորում է որպես լիարժեք անհատականություն, զգայուն այն խնդիրների նկատմամբ, որոնք նրա համար հուզական նշանակություն ունեն: Հուզականության բարձր մակարդակի արդյունքում կինը դառնում է ավելի նեղացկոտ, ցավալի է արձագանքում քննադատությանը, կոպտությանը և առավել ևս վիրավորանքին, ինչը թույլ չի տալիս նրան միշտ լինել օբյեկտիվ: Չափազանց հուզականությունը համարվում է կնոջ կառավարման մոդելի լուրջ թերություն, քանի որ դա անարդարության և անորոշության, բազմաթիվ կոնֆլիկտների պատճառների աղբյուր է հանդիսանում:

4. Արտաքին միջավայրի հետ փոխհարաբերություններում կնոջ կառավարման ոճը տարբերվում է մեծ ճկունությամբ, իրավիճակայնությամբ, հանգամանքներին հարմարվելու ունակությամբ: Վերափոխումների անհնարինության բողոքներից և մեղավորի որոնումից հրաժարվելը թույլ է տալիս կին ղեկավարին հաջողությամբ գործել տրված սահմանափակումների շրջանակներում, քայլ առ քայլ հասնել նպատակների իրականացմանը: Ճկունությունը և դիվանագիտությունը համադրելով հաստատակամության հետ, կնոջը թույլ են տալիս արդյունավետորեն կառուցել հարաբերությունները գործընկերների հետ, գտնել փոխըմբռնում և աջակցություն: Կինը կարող է արագ մեկ սոցիալական դերից (մենեջեր, գործարար կին) անցնել մյուսին (կին, դուստր, մայր): Այնուամենայնիվ սահմանված է, որ կանանց մոտ նյարդային խանգարումների մեկ երրորդը գալիս է իր սոցիալական դերերի բախումից՝ աշխատանքում ղեկավարից և տանը կատարողից: Հատկանշական է, որ կին ղեկավարը ավելի է կարևորություն տալիս իշխանության մարմինների հետ կառուցողական հարաբերություններ հաստատելուն, քան տղամարդը, ինչը պայմանավորված է փնտրելու և աջակցություն գտնելու ցանկությամբ: Ըստ իրենց բնույթի, կանայք ավելի

օրինապահ են և հարգում են իշխանությանը, իսկ տղամարդիկ ավելի փառասեր են, ագրեսիվ և ավելի անկախ:

5. Շնորհիվ իր համբերությանը՝ կին ղեկավարի գործունեությունը ուղղված է շարունակական, աստիճանական վերափոխումների, առանց առանցքային արդյունքների կողմնորոշման: «Փոքր քայլերի» այս ռազմավարությունը արդարացնում է իրեն անորոշ իրավիճակներում և ունի որոշակի առավելություններ: Սահմանված է, որ կանայք ունեն մանրակրկիտ և հավասարակշռված մոտեցում մանրուքների նկատմամբ. նրանք ավելի լավ են ընկալում և վերլուծում մանրամասները, կարողանում են ամբողջը բաժանել բաղադրիչ մասերի և անցկացնել ամբողջականի տարրերի տրամաբանական վերլուծություն: Այս դիֆերենցիալ վերլուծության ամբողջականությունն ու ճշգրտությունը ոչ բոլոր տղամարդկանց է հասանելի: Բայց տղամարդիկ ավելի լավ են կարողանում իրավիճակը ամբողջությամբ գնահատել, ստեղծել ինտեգրված կապեր ամբողջականի մասերի միջև: Այլ կերպ ասած, կանայք տեսնում են ծառեր, իսկ տղամարդիկ՝ անտառ:
6. Կին ղեկավարի կառավարման ոճը ավելի ժողովրդավարական է, պատրաստ է համագործակցել և գործընկերական որոշումներ կայացնել: Ընդունված որոշումները կյանքի կոչելու համար կնոջը բնորոշ է գործառույթների հստակ բաշխումը և անհրաժեշտության դեպքում օգնություն ցուցաբերելը: Աշխատանքի համար պատասխանատվությունը սահմանվում է պարտականությունների հստակ բաշխման համաձայն, և շատ բնորոշ է, որ որոշակի աշխատանքային մասերի վերջնական պատասխանատվությունը կրում է կոնկրետ կատարող: Այսպիսով, չնայած կառավարման ոճի փափկությանը, կին ղեկավարը կարող է վճռականորեն իրականացնել վերահսկողական գործառույթը և, ինչպես արդեն նշվել է, մեղավոր աշխատակիցների նկատմամբ խիստ պատժամիջոցներ կիրառել:
7. Կին ղեկավարին բնորոշ է այնպիսի հատկանիշ, ինչպիսին է հակում դեպի ուսուցում: Հաճախ այս հատկությունը մարդկանց դուր չի գալիս, հատկապես տղամարդկանց: Այս առանձնահատկության բացատրությունը տալիս է «երեք

ես-ի» տեսությունը, որը մշակվել է Բեռնի կողմից, ըստ որի, անձի ձևավորումը անցնում է երեք բլոկներով՝ «երեխա-ես», «ծնող-ես» և «մեծահասակ-ես»: Ցանկացած ինֆորմացիա անցնում է այս բլոկներով և որոշում է անձի վարքագիծը: Կանայք կարողանում են համադրել իրենց կառավարման անցանկալի հատկությունները և նույնիսկ օգուտ ստանալ դրանցից:

8. Կին ղեկավարի մեկ այլ առանձնահատկություն է հետաքրքրասիրությունը: Շատ դեպքերում այն իրականացվում է դրական ուղղությամբ, որպես հաղորդակցության միջոցով աշխարհայացքը ընդլայնելու ցանկություն, նոր ծանոթությունների հաստատում, լրացուցիչ տեղեկատվության հավաքում: Այնուամենայնիվ, այս առանձնահատկությունը հաճախ հանգեցնում է ոչ ճշգրիտ տեղեկատվության հավաքման և տարածման (խոսակցություններ, բամբասանքներ) և որոշումներ կայացնելիս դա կարող է խանգարել:
9. Արտակարգ իրավիճակներում կինը ցույց է տալիս ոչ թե վախի և խուսափելու ռազմավարություն, այլ ակտիվ առճակատում: Ինտուիցիան օգնում է կնոջը արդյունավետ գործել ճգնաժամային իրավիճակներում: Օգտագործելով վարքի տարբեր մոդելներ, կինը գտնում է առկա պայմաններում խնդիրները լուծելու լավագույն ուղիներ, չզիջելով տղամարդ ղեկավարի անվախությանը ու խորամանկությանը: Ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ կանայք, նույնիսկ ռիսկային իրավիճակներում, կարողանում են կիրառել համապատասխան ռազմավարություններ, որը տարբերվում է մի կողմից գիտակցված զգուշությամբ, մյուս կողմից՝ ռիսկայնության անհրաժեշտ մակարդակով, ինչը օգնում է կազմակերպությանը գոյատևել անորոշության պայմաններում: Քիչ փառասիրությունը և «ցանկացած գնով» հաղթանակի հասնել չցանկանալը թույլ է տալիս կնոջը դժվար հանգամանքներում գործել ավելի արդյունավետ, քան տղամարդը:
10. Կանանց մասնակցությամբ կոնֆլիկտներում կան որոշակի առանձնահատկություններ: Այն տարածված կարծիքը, ըստ որի կոնֆլիկտներն ունեն, որպես կանոն, «կանացի դեմք», չի հաստատվել ուսումնասիրություններով: Սահմանված է, որ տղամարդիկ և կանայք

կոնֆլիկտում են գրեթե նույն հաճախականությամբ, բայց կոնֆլիկտների դրսևորման պատճառներն ու ձևերը նրանց մոտ տարբեր են: Կանայք «բաց են թողնում» իրենց բացասական էներգիան արտաքին միջավայր, առանց երկար պահելու իրենց ներսում բացասական հույզերը: Միևնույն ժամանակ, նրանք ունեն կոնֆլիկտի «փափուկ» տեխնոլոգիաներ, նրանք ավելի արագ և հեշտ են հանգստանում:

Այսպիսով, կին ղեկավարների վարքագծի առանձնահատկությունները թույլ են տալիս հերքել կին ղեկավարի սահմանափակ հնարավորությունների ավանդական պատկերացումները և, ընդհանուր առմամբ, այն կարծիքը, որ կնոջ «փափուկ» կառավարումը ավելի քիչ արդյունավետ է, քան տղամարդկանց «կոշտ» կառավարման մոդելը: Մի շարք կառավարման իրավիճակներ ցույց են տալիս, որ կինը ունակ է կոշտ կառավարման տեխնոլոգիաներ կիրառել, բայց «փափուկ» ձևով: Կին ղեկավարները հաջողության են հասնում ոչ թե տղամարդկանց կառավարման ոճը պատճենելով, այլ իրենց ունակությունների ստեղծագործ օգտագործմամբ, կնոջը հատուկ ներքին հատկությունների և որակների իրականացման միջոցով: Կին ղեկավարների անձնային առանձնահատկությունների հետ մեկտեղ կարևոր են այն գործոնները, որոնք կազմում են կառավարման գործընթացում կանանց մասնակցության բարձրացման համար օբյեկտիվ հիմք [22]:

«Գենդեր» հասկացության ներմուծումը հոգեբանության և սոցիալական տեսությունների մեջ սեռի սոցիալ-մշակութային կողմը կենսաբանականից տարանջատելու հնարավորություն տվեց: «Գենդերի» օգտագործումը ազատեց սեռի կատեգորիան միայն կենսաբանական գործոնի ազդեցությունից՝ բնութագրելով այն բազմամակարդակ և բազմաքանակ կապերով: Գենդերը դարձավ մի կատեգորիա, որը բնութագրում է տղամարդկանց և կանանց սոցիալ-մշակութային գործոններով պայմանավորված առանձնահատկությունները: Գենդերը դիտարկվում է որպես սոցիալական կատեգորիա՝ տարիք, ռասա, ազգություն, խումբ կատեգորիաների հետ հավասարապես, և այդ է պատճառը, որ գենդերը վերլուծվում է վերջիններիս հետ կապված՝ կրելով իր վրա այդ կատեգորիաների արժեքային նշանակությունը [2, էջ 5]:

Անձը կարող է ունենալ միառժամանակ և արական (մասկուլին), և կանացի (ֆեմինին) հատկանիշներ. հենց սա էլ անդրոգենություն երևույթն է: Այս տիպի անձանց մենք կոչում ենք *անդրոգեն*: Անդրոգենությունը մենք դիտարկում ենք որպես անհատի հոգեբանական հատկություն: Անդրոգենություն հասկացության հիմնադիրը գենդերային հոգեբան Սանդրա Բեմն է: Ըստ նրա անդրոգեն մարդիկ ունեն վարքի հարմարվողականություն և ճկունություն, տարբերվում են ստեղծագործական հակումներով: Հոգեբանական գիտությունների թեկնածու Վ. Պոգուլյան կարծում է, որ անդրոգեն հատկություններով տղամարդիկ և կանայք կարող են ունենալ առավելություններ [25]:

ԳԼՈՒԽ 3

ՂԵԿԱՎԱՐԻ ԿՈՆՖԼԻԿՏԱՅԻՆ ՎԱՐՔԻ ԴՐՍԵՎՈՐՄԱՆ ԳԵՆԴԵՐԱՅԻՆ ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՓՈՐՁԱՐԱՐԱԿԱՆ ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅՈՒՆ

3.1. Փորձարարական հետազոտության մեթոդները, ընտրանքը և կազմակերպումը

Հետազոտական աշխատանքի նպատակն է բացահայտել ղեկավարների կոնֆլիկտային վարքի ռազմավարությունները՝ կապված նրանց գենդերային առանձնահատկության հետ:

Առաջ էինք քաշել հետևյալ վարկածը. կոնֆլիկտային վարքի առանձնահատկությունները ավելի շատ պայմանավորված են ոչ թե կին և տղամարդ ղեկավարների կենսաբանական սեռով, այլ հոգեբանական գենդերային տարբերություններով, ինչպիսիք են՝ արականությունը (*masculinity*), կանացիությունը (*femininity*) և անդրոգենությունը (*androgenicity*):

Վարկածն ապացուցելու համար փորձարարական հետազոտություն ենք իրականացրել ՀՀ նախարարություններից երկուսում՝ Առողջապահության նախարարությունում ու Պաշտպանության նախարարությունում, ինչպես նաև ԱՀ Մարտակերտի շրջանի շրջվարչակազմում: Ընտրանք են ծառայել ղեկավար պաշտոն զբաղեցնող անձինք: Փորձարարական հետազոտությանը մասնակցել են 30 կին և 30 տղամարդ ղեկավարներ: Հետազոտությունն անցկացվել է անանուն:

Որպես փորձարարական հետազոտության մեթոդներ կիրառվել են հետևյալ հոգեբանական թեստերը՝

1. Բ. Թոմասի «Անձի կոնֆլիկտային վարքի հակվածության ախտորոշման» հարցարան [1],
2. Ս. Բեմի «Անձի արականության - կանացիության ուսումնասիրման» հարցարան [21, էջ 277-280],
3. Բասս-Դարկի ագրեսիվության ախտորոշման թեստ [8],
4. Կոնֆլիկտակայունության մակարդակի ախտորոշման թեստ [32, էջ 162-163]:

1. Ղեկավարների կոնֆլիկտային վարքի ռազմավարությունները բացահայտելու համար մենք կիրառեցինք **Ք. Թոմասի «Անձի կոնֆլիկտային վարքի հակվածության ախտորոշման» հարցարանը**: Ք. Թոմասը անհրաժեշտ է համարում ուշադրություն դարձնել այն բանին, թե կոնֆլիկտային վարքի ինչ ձևեր են բնորոշ մարդկանց, դրանցից որոնք են հանդիսանում արդյունավետ, ինչպես է հնարավոր խթանել արդյունավետ վարքը: Կոնֆլիկտային իրավիճակում մարդկանց վարքի տեսակների բնութագրման համար Ք. Թոմասը կիրառելի է համարում կոնֆլիկտների կարգավորման երկչափ մոդելը, որտեղ հիմնային է հանդիսանում համագործակցությունը, որը բնորոշվում է այլ մարդկանց հետաքրքրությունների վրա մարդու ուշադրությամբ, և համառությամբ, որին բնորոշ է սեփական հետաքրքրությունները պաշտպանելու հակումը: Այս երկու չափմանը համապատասխան Ք. Թոմասը առանձնացնում է կոնֆլիկտի կարգավորման հետևյալ միջոցները՝ *մրցակցություն, հարմարում, փոխզիջում, խուսափում, համագործակցում*:

Հարցարանը բաղկացած է 30 հարցից, որոնցից յուրաքանչյուրն ունի պատասխանների 2 տարբերակ՝ ա), բ) (տե՛ս հավելված 1): Լրացնողը ընտրում և նշում է պատասխանը հարցաթղթի վրա: Արդյունքները մշակվում են հատուկ բանալու օգնությամբ, որտեղ տրված են հարցերի համարները և միավորների քանակը, որոնք ստացվում են ա), բ) պատասխանների դեպքում:

Յուրաքանչյուր սյունակում հաշվվում է համընկնումների քանակը, որը կազմում է 0-12 բալ և, ըստ այդ ցուցանիշի, պարզվում է տվյալ հատկանիշի արտահայտվածությունը՝

- ❖ մրցակցություն,
- ❖ հարմարում,
- ❖ խուսափում,
- ❖ փոխզիջում,
- ❖ համագործակցություն:

Եթե այդ ցուցանիշը բաժանենք երեք մասի՝ բարձր, միջին և ցածր, ապա կստացվի՝

- բարձր արտահայտվածություն – 8-12 բալ,
- միջին արտահայտվածություն- 5-7 բալ,
- Ցածր արտահայտվածություն՝ 0-4 բալ:

1. Մրցակցություն: Այն դրսևորվում է որպես իր հետաքրքրությունները ուրիշների հաշվին բավարարելու ձգտում:
 2. Համագործակցություն: Այս դեպքում իրավիճակի մասնակիցները հանգում են մեկ ընդհանուր որոշման, որը բավարարում է կողմերի հետաքրքրությունները:
 3. Փոխգիշում: Դրսևորվում է անձնական հետաքրքրություններից հրաժարվելու վարքով:
 4. Խուսափում: Այս վարքային ռազմավարությանը բնորոշ է սեփական նպատակներին հասնելու ձգտումների բացակայությունը:
 5. Հարմարում: Այս հատկանիշն, ի հակադրություն մրցակցության, դրսևորվում է սեփական շահերը ուրիշների համար զոհաբերելու վարքագծով [1, էջ 64-65]:
2. Հաջորդ մեթոդը, որը կիրառել ենք **Սանդրա Բեմի «անձի արականության-կանացիության ուսումնասիրման»** հարցարանն է: Ս.Բեմի անձի տղամարդկայության և կանացիության ուսումնասիրման մեթոդը օգտագործվել է հետազոտվողների վարքի սեռային և գենդերային տարբերությունները բացահայտելու համար: Այս մեթոդիկան ներառում է 3 սանդղակ:
- 1) *Արականության* սանդղակը նկարագրում է արական սեռի վարքի մոդելները: Տղամարդկային որակներն են՝ անկախությունը, գերիշխանությունը, ագրեսիվություն, հակվածություն դեպի ռիսկ, ինքնուրույնություն, ինքնավստահություն և այլն:
 - 2) *Կանացիության* սանդղակը նկարագրում է իգական սեռի վարքի մոդելները: Կանացի որակներն են՝ զիջումը, փափկությունը, զգայունությունը, ամաչկոտությունը, քնքշությունը և այլն:
 - 3) *Անդրոգինության* սանդղակ:
- Հարցարանը իր մեջ ընդգրկում է 60 որակներ, և փորձարկվողը պետք է նշի այն որակները, որոնք, իր կարծիքով, նա ունի (տե՛ս հավելված 2):
3. Ղեկավարների ագրեսիվությունը և թշնամանքը չափելու նպատակով մենք օգտագործեցինք **Բասս-Դարկիի ագրեսիվության ախտորոշման** թեստը: Թեստը բաղկացած է 75 հարցից: Փորձարկվողը պետք է յուրաքանչյուր հարցին պատասխանի <այո> կամ <ոչ> (տե՛ս հավելված 3): Ա. Բասսի և Ա. Դարկիի

առաջարկած հարցարանը, ըստ իրենց, բացահայտում է ագրեսիվության հետևյալ ձևերը՝

1. Ֆիզիկական ագրեսիա - Սա այլ մարդկանց նկատմամբ ֆիզիկական ուժի գործադրումն է:

2. Բանավոր (վերբալ) ագրեսիա - Սա այլ մարդկանց նկատմամբ ունեցած բացասական զգացմունքների արտահայտումն է բառային դիմումների թե ձևի (վեճ, բղավոցներ, ճիչեր), թե բովանդակության (սպառնալիքներ, անեծքներ, հայհոյանք) միջոցով:

3. Անուղղակի ագրեսիա - Սա անուղղակի ճանապարհով այլ անձանց հասցեին ուղղված բամբասանքների, կատակների և զայրույթի անորոշ, անկանոն բռնկումների օգտագործումն է:

4. Նեգատիվիզմ - Սա սովորաբար ուղղված է հեղինակությունների և ղեկավարության դեմ: Հանդիսանում է վարքի ընդդիմադիր ձև, որը պասիվ հակադրությունից կարող է վերածվել ակտիվ գործողությունների՝ ընդդեմ սահմանված պահանջների, կարգի ու օրենքների:

5. Նյարդայնություն (դժգոհություն) - Սա մարդու շուտ գրգռվելու հակումն է և չնչին գրգռման դեպքում նույնիսկ բռնկվելու, կտրուկ և կոպիտ վարվելու պատրաստականության առկայությունը:

6. Կասկածամտություն - Սա մարդկանց նկատմամբ անվստահության և զգույշ վերաբերմունք դրսևորելու հակումն է, որը բխում է այն համոզմունքից, որ շրջապատի մարդիկ մտադիր են վնաս պատճառել իրեն:

7. Վիրավորանք - Սա նախանձի և ատելության արտահայտումն է, որը պայմանավորված է զայրույթով, անբավարարվածության զգացումով, դժգոհությամբ որևէ մեկից կամ ողջ աշխարհից թվացյալ կամ իրական տանջանքների համար:

8. Ինքնաագրեսիա կամ մեղքի զգացում - Սա իր և շրջապատի նկատմամբ հատուկ վերաբերմունք և գործողություններ են, որոնք բխում են այն համոզմունքից, որ ինքը վատ մարդ է, վատ է վարվում, վնաս է տալիս, չար է և անխիղճ: Ագրեսիայի ինդեքսը իր մեջ է ներառում ֆիզիկական ագրեսիան, վերբալ ագրեսիան

և անուղղակի ագրեսիան, իսկ թշնամության ինդեքսը՝ կասկածամտությունը և վիրավորանքը: «1»+«3»+«7»՝ ագրեսիվության ինդեքս (**ԱԻ**), «5»+«6»՝ թշնամության ինդեքս (**ԹԻ**):

	ագրեսիա	թշնամություն
Ցածր մակարդակ	0-17	0-4
Միջին մակարդակ	17-25	4-10
Բարձր մակարդակ	25+	10+

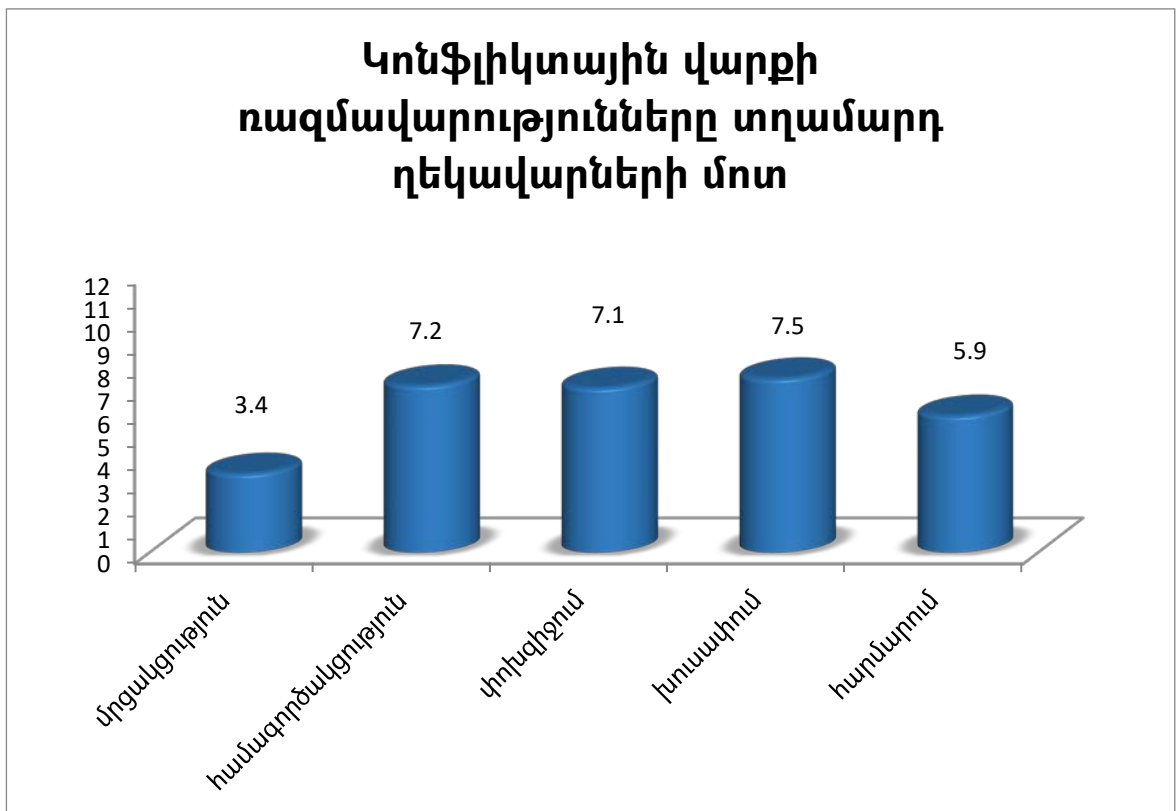
4. Վերջինը կոնֆլիկտակայունության մակարդակի ախտորոշան թեստն է: Այս մեթոդիկան թույլ է տալիս մեզ բացահայտել վարքի հիմնական ռազմավարությունները կոնֆլիկտի գոտում՝ միջանձնային վեճերի և անուղղակի կերպով որոշել անձի կոնֆլիկտակայունության մակարդակ (տե՛ս հավելված 4): Թեստը ընդգրկում է 10 հակադիր դաստղություններ, որոնցից մեկը պետք է ընտրի հետազոտվողը, ապա այն գնահատի 1-5 բալանոց համակարգով: Միավորները արդյունքում գումարվում են և ստացված գումարը դասակարգվում է հետևյալ ձևով՝

- ❖ **1-19 միավոր.** այս դեպքում անձի մոտ արտահայտված է կոնֆլիկտակայունության *շատ ցածր* մակարդակ: Անձը համարվում է խիստ կոնֆլիկտային:
- ❖ **20-30 միավոր.** այս դեպքում անձի մոտ արտահայտված է կոնֆլիկտակայունության *ցածր* մակարդակ: Անձի մոտ նկատվում է ընդգծված կոնֆլիկտակայունություն:
- ❖ **30-40 միավոր.** այս դեպքում անձի մոտ արտահայտված է կոնֆլիկտակայունության *միջին* մակարդակ: Անձը հակված է փթիսզիջման և փորձում է խուսափել կոնֆլիկտից:
- ❖ **40-50 միավոր.** այս դեպքում անձի մոտ արտահայտված է կոնֆլիկտակայունության *բարձր* մակարդակ:

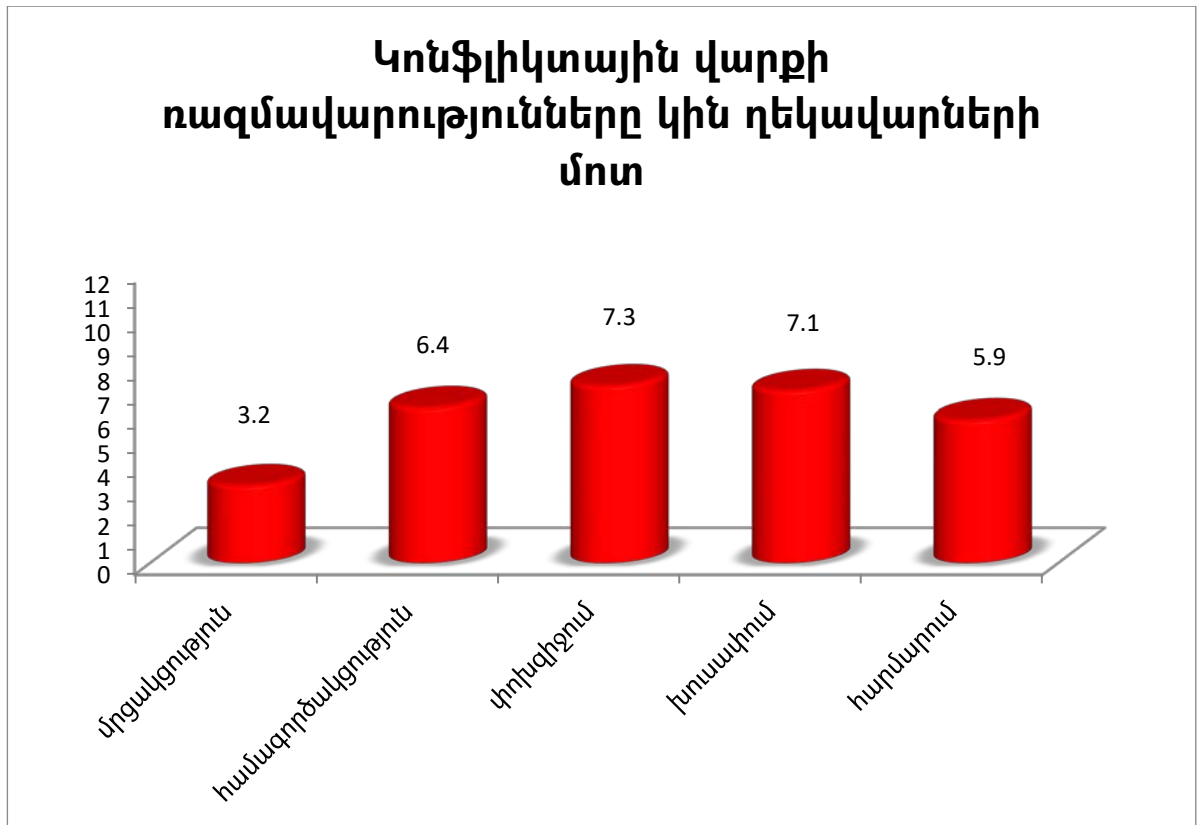
3.2. Փորձարարական հետազոտության տվյալների վերլուծություն և սրացված արդյունքների ամփոփում

Հետազոտվողներին տրամադրվել են 4 թեստերից բաղկացած թեստային առաջադրանքների փաթեթ, բացատրվել է հետազոտական աշխատանքի նպատակը և խնդիրը և մանրամասն բացատրվել է յուրաքանչյուր թեստի լրացման կարգը:

Որպեսզի պարզենք, թե աշխատավայրում կոնֆլիկտային իրավիճակներում անձն վարքի ինչպիսի դրսևորման հակվածություն ունի՝ կիրառել ենք Բ. Թոմասի «կոնֆլիկտային վարքի հակվածության ախտորոշման» մեթոդիկան:



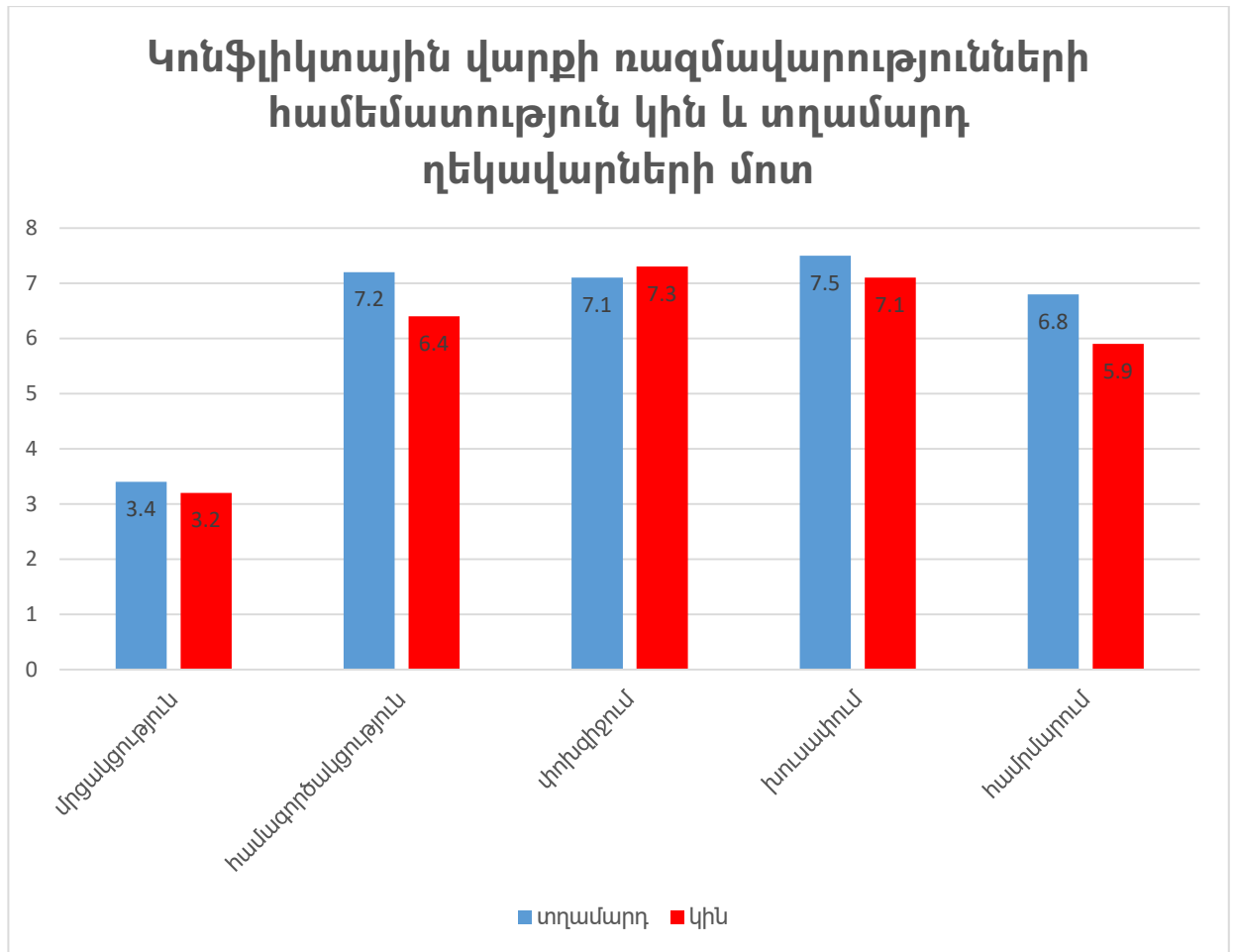
Նկար 1



Նկար 2

Համաձայն վերլուծության արդյունքների՝ տղամարդ և կին ղեկավարների մոտ առկա են (տե՛ս նկար 1 և 2)՝

- ✚ Մրցակցության ցածր արտահայտվածություն:
- ✚ Համագործակցության միջին արտահայտվածություն:
- ✚ Փոխզիջման միջին արտահայտվածություն:
- ✚ Խուսափման միջին արտահայտվածություն:
- ✚ Հարմարման միջին արտահայտվածություն:

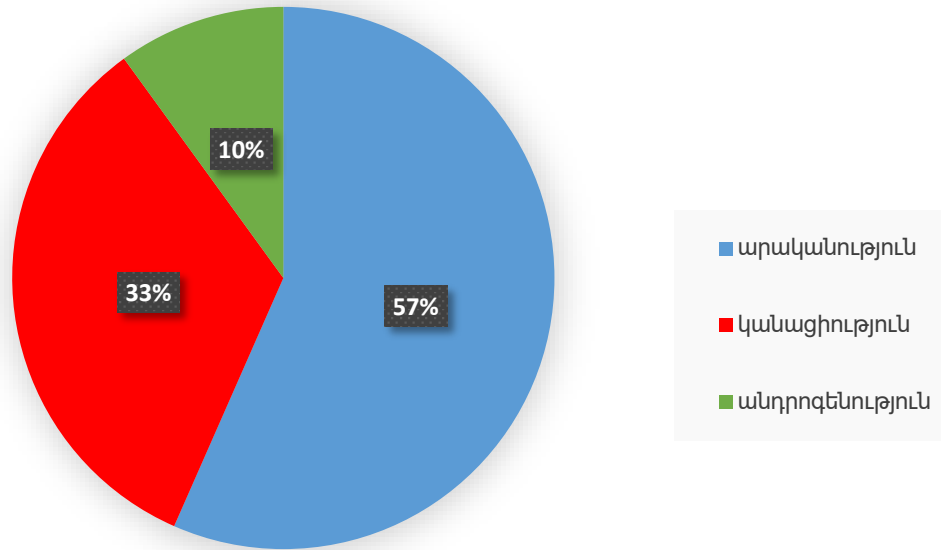


Նկար 3

Կանանց և տղամարդկանց կոնֆլիկտային վարքի ռազմավարությունների համեմատությունը ցույց տվեց, որ կենսաբանական սեռի ղեկավարների մոտ չեն գրանցվել ակնառու տարբերություններ (տե՛ս նկար 3):

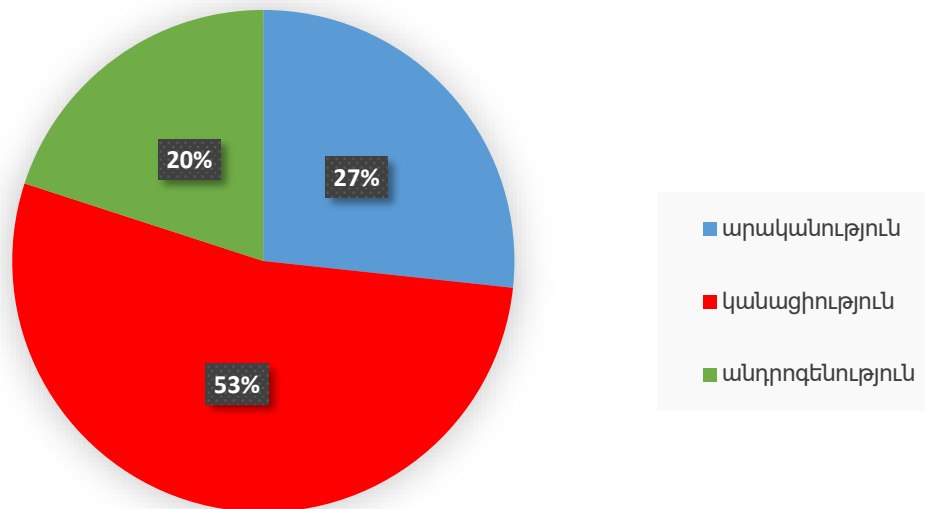
Սանդրա Բեմի «անձի արականության - կանացիության ուսումնասիրման» մեթոդիկան կիրառել ենք, որպեսզի բացահայտենք կին և տղամարդ ղեկավարների սեռային և գենդերային առանձնահատկությունները: Այս մեթոդիկան ընդգրկում է 3 սանդղակ՝ արականություն, կանացիություն և անդրոգենություն:

Գենդերային առանձնահատկությունները տղամարդ ղեկավարների մոտ



Նկար 4

Գենդերային առանձնահատկությունները կին ղեկավարների մոտ

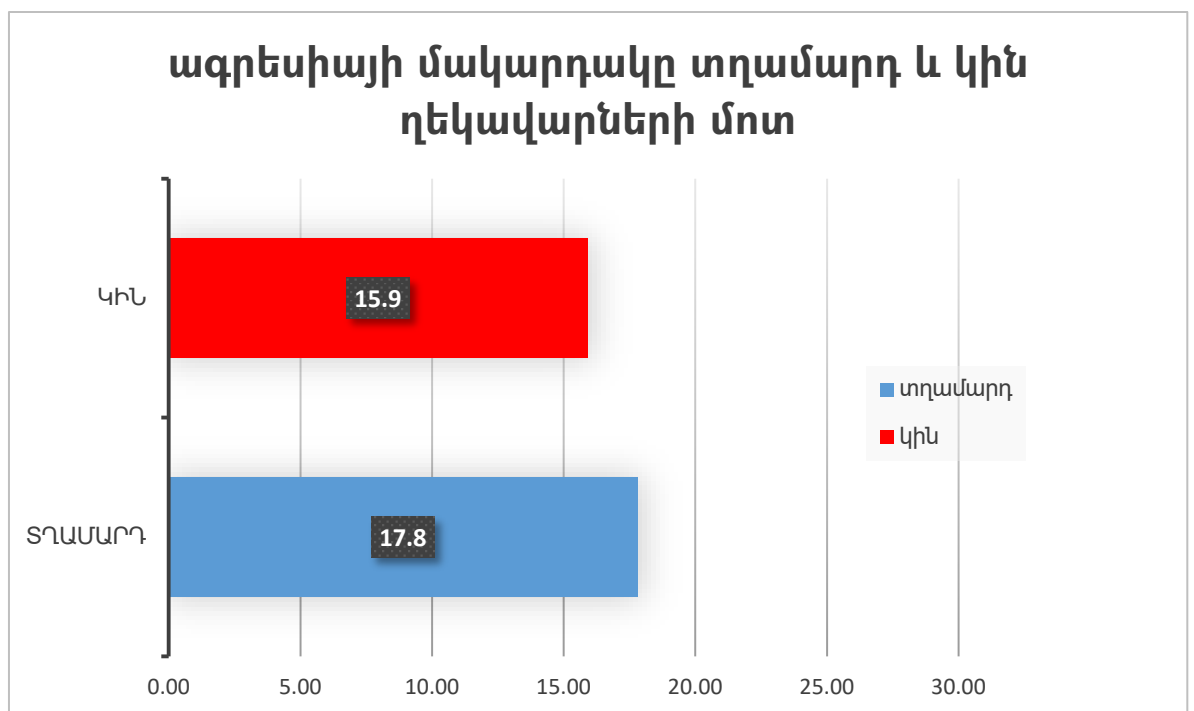


Նկար 5

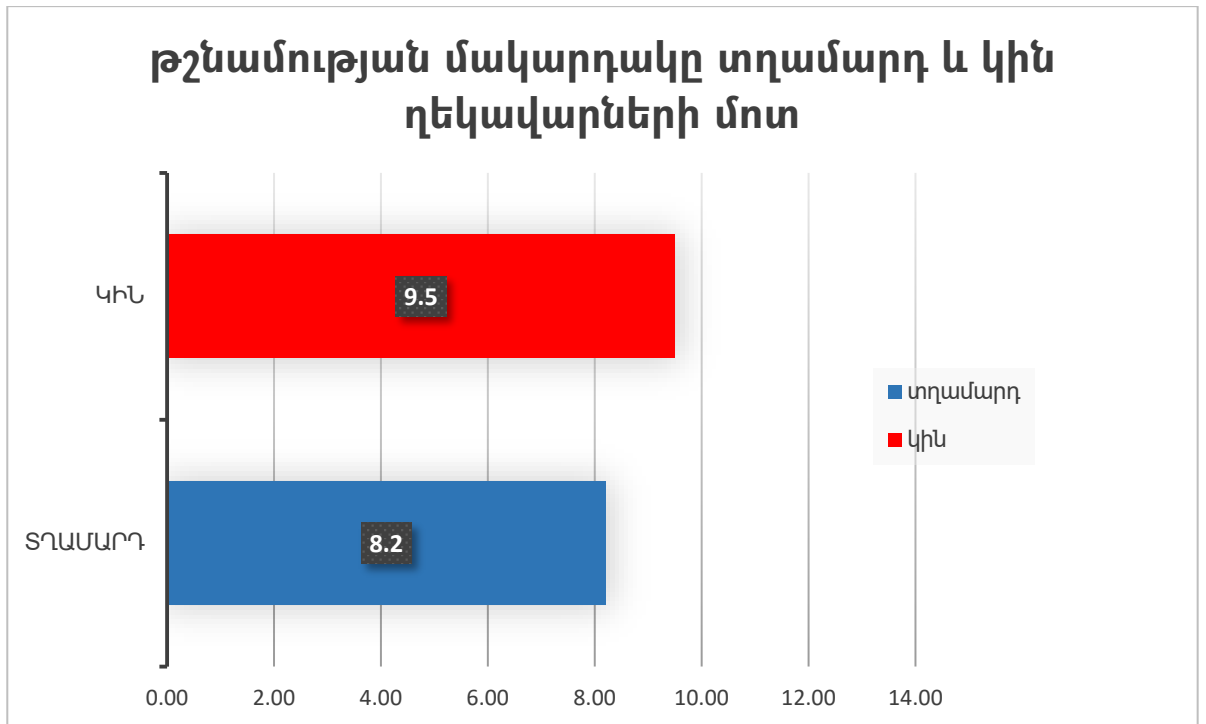
Տղամարդ ղեկավարների մոտ գերակշռում է արականությունը, իսկ կին ղեկավարների մոտ՝ կանացիությունը, ինչը բնական է: Կանանց մոտ արականությունը 27 % է,

տղամարդկանց մոտ կանացիությունը ավելի բարձր է՝ 33 %: Անդրոգենությունը կանանց մոտ ավելի բարձր է, քան տղամարդկանց մոտ՝ 10 %-ով:

Կոնֆլիկտային իրավիճակում ագրեսիայի մակարդակը չափելու համար օգտագործել ենք Բասս-Դարկիի ագրեսիվության ախտորոշման թեստը, որը բացահայտում է ագրեսիվության և թշնամության մակարդակը: Թեստը ընդգրկում է 8 սանդղակ՝ ֆիզիկական ագրեսիա, վերբալ ագրեսիա, անուղղակի ագրեսիա, նեգատիվիզմ, վիրավորանք, կասկածամտություն, նյարդայնություն և մեղքի զգացում: Ագրեսիայի ինդեքսը իր մեջ է ներառում ֆիզիկական ագրեսիան, վերբալ ագրեսիան և անուղղակի ագրեսիան, իսկ թշնամության ինդեքսը՝ կասկածամտությունը և վիրավորանքը:



Նկար 6

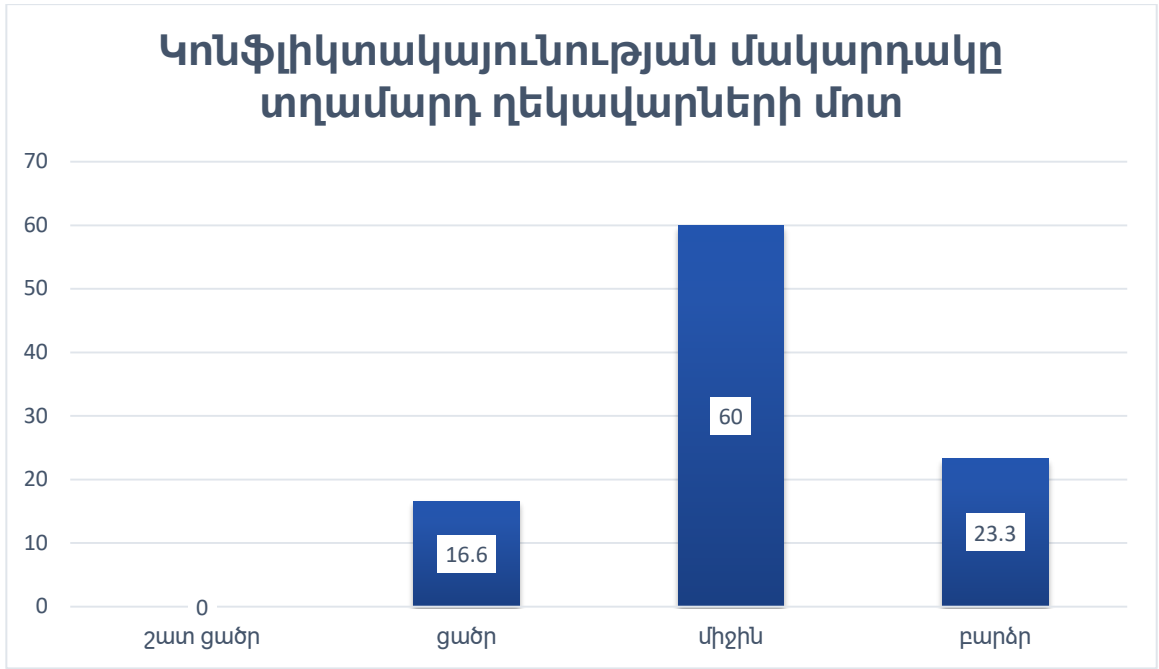


Նկար 7

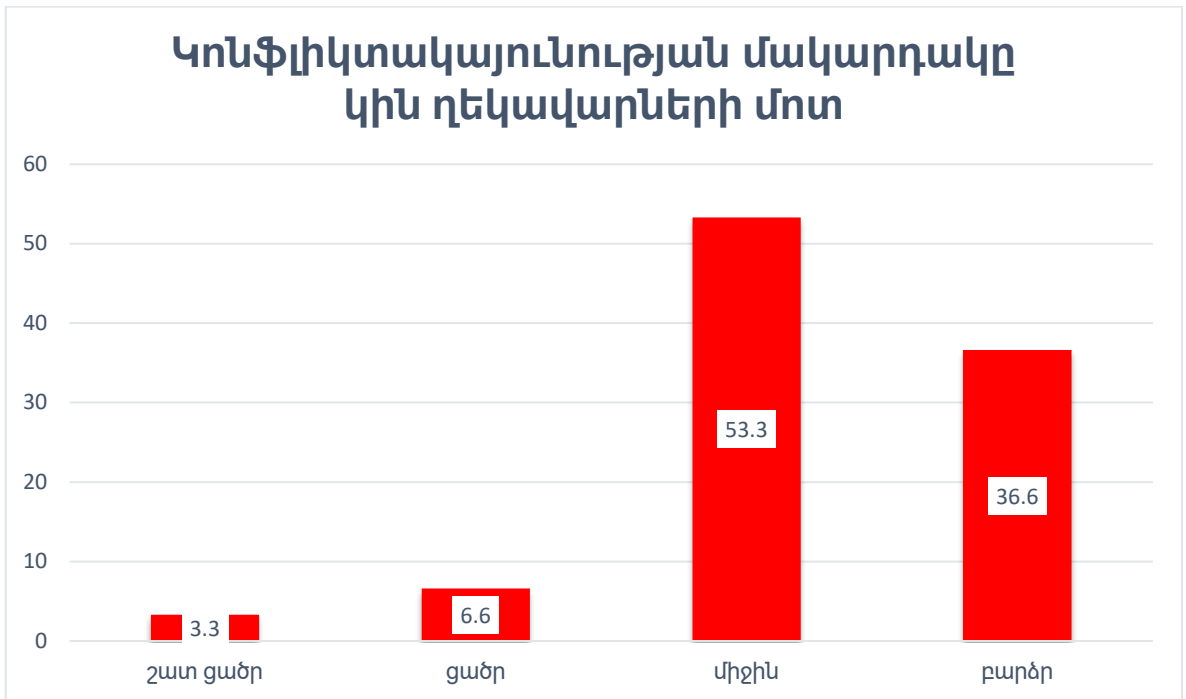
Հետազոտության արդյունքների համեմատական վերլուծությունը ցույց տվեց, որ կանայք և տղամարդիկ տարբերվում են ագրեսիվության և թշնամանքի հարաբերակցությամբ (տե՛ս նկար 6, 7):

Եթե կանանց մոտ ագրեսիայի դրսևորման մակարդակը ցածր է՝ 15,9 %, իսկ տղամարդկանց մոտ միջին՝ 17,8 %, ապա թշնամության մակարդակը կանանց մոտ մի փոքր ավելի բարձր է (9,5%), քան տղամարդկանց մոտ (8,2%):

Ղեկավարների մոտ կոնֆլիկտակայունության մակարդակը պարզելու համար կիրառել ենք «կոնֆլիկտակայունության մակարդակը գնահատող» թեստը:



Նկար 8



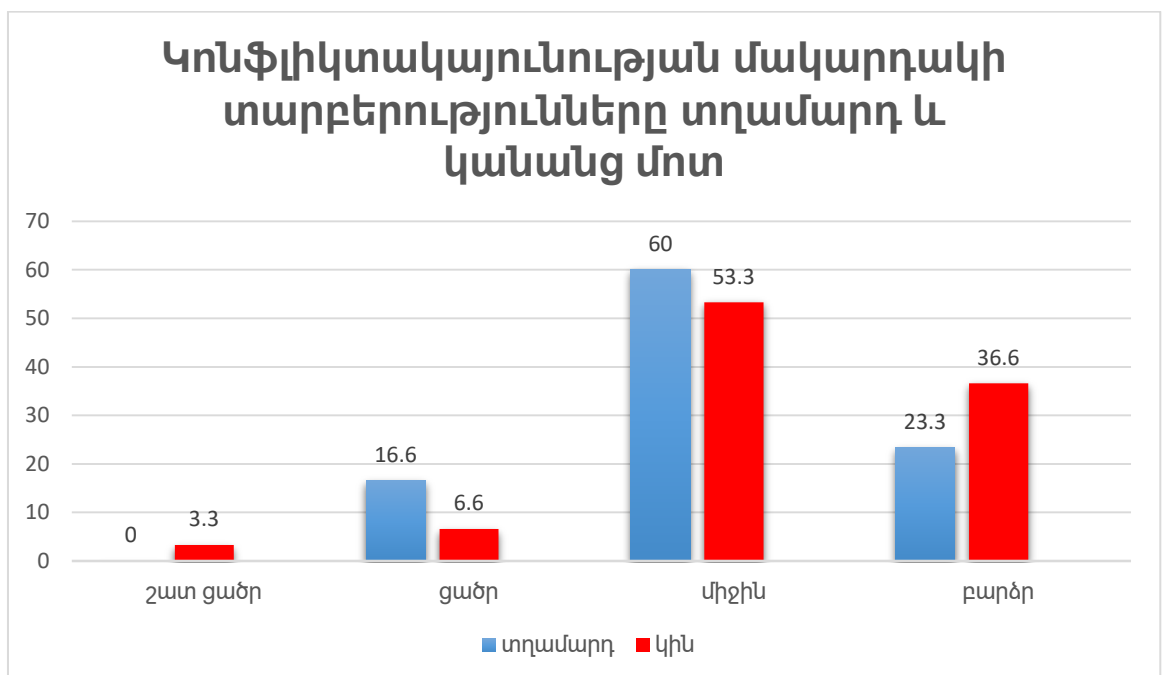
Նկար 9

Նկար 8-ում ներկայացված է տղամարդկանց կոնֆլիկտակայունության մակարդակը, ըստ որի՝ տղամարդ ղեկավարների մոտ արտահայտված է կոնֆլիկտակայունության՝

- 23,3 % *բարձր*,
- 60 % *միջին* կոնֆլիկտակայունության ցուցանիշ, որի դեպքում անձը սովորաբար հակված է փոխզիջման և փորձում է խուսափել կոնֆլիկտից:
- 16,6%-ի մոտ արտահայտված է ցածր կոնֆլիկտակայունության մակարդակ, որի դեպքում անձի մոտ նկատվում է ընդգծված կոնֆլիկտայնություն:

Նկար 9-ում ներկայացված է կանանց կոնֆլիկտակայունության մակարդակը, ըստ որի՝ կին ղեկավարների մոտ արտահայտված է կոնֆլիկտակայունության՝

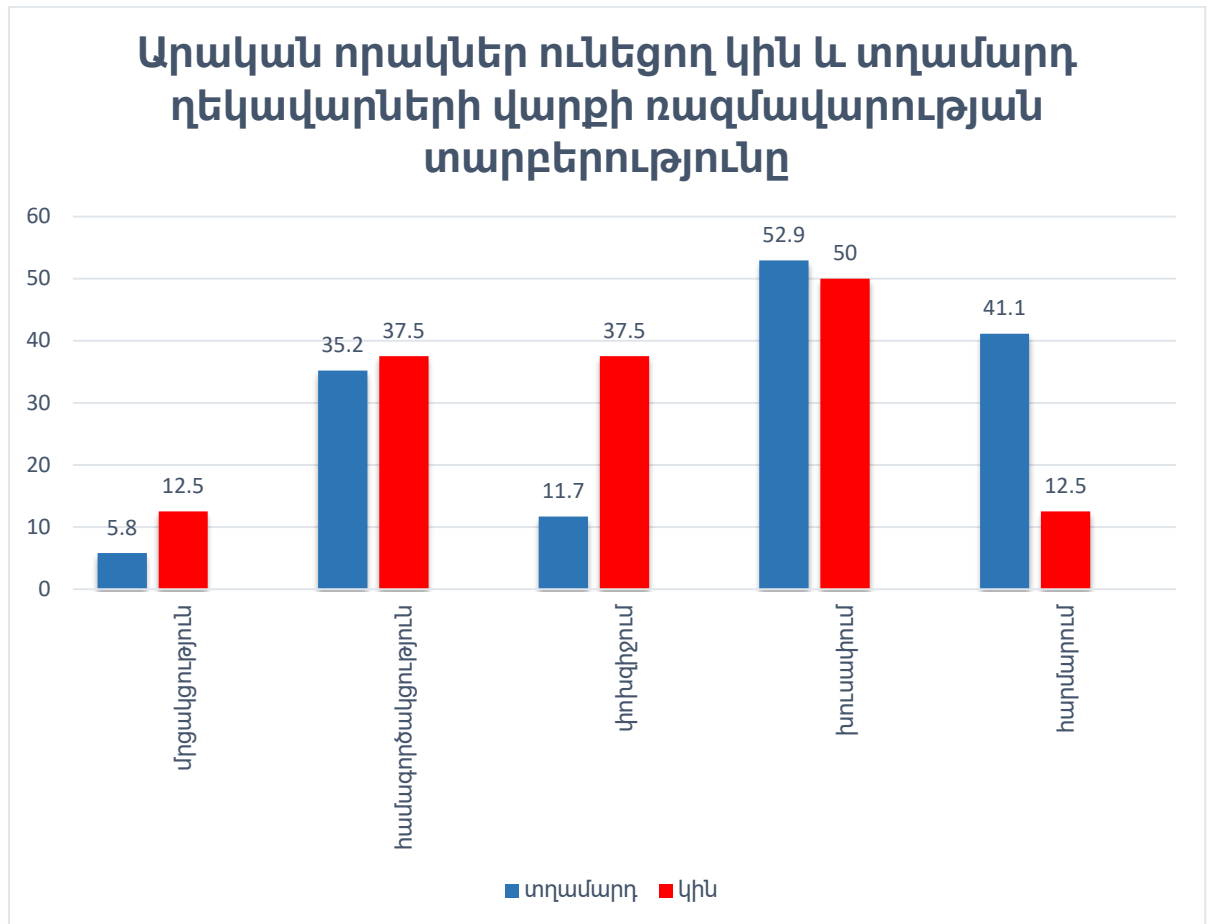
- 36,6 % *բարձր* մակարդակ,
- 53,3% *միջին* կոնֆլիկտակայունության մակարդակ, որի դեպքում անձը սովորաբար հակված է փոխզիջման և փորձում է խուսափել կոնֆլիկտից:
- 6,6%-ի մոտ արտահայտված է ցածր կոնֆլիկտակայունության մակարդակ, որի դեպքում անձի մոտ նկատվում է ընդգծված կոնֆլիկտայնություն:
- 3,3% շատ ցածր կոնֆլիկտակայունության մակարդակ, որի դեպքում անձը համարվում է կոնֆլիկտային:



Նկար 10

Այսպիսով, համեմատական վերլուծությունը ցույց տվեց, որ կանանց մոտ ընդհանուր առմամբ դիտվում է կոնֆլիկտակայունության ավելի բարձր մակարդակ, քան տղամարդկանց մոտ (տե՛ս նկար 10):

Այժմ հասկանանք կանանց և տղամարդկանց հոգեբանական սեռային տիպերի՝ արականություն, կանանցիություն, անդրոգենություն, կոնֆլիկտային վարքի ռազմավարության տարբերությունները:

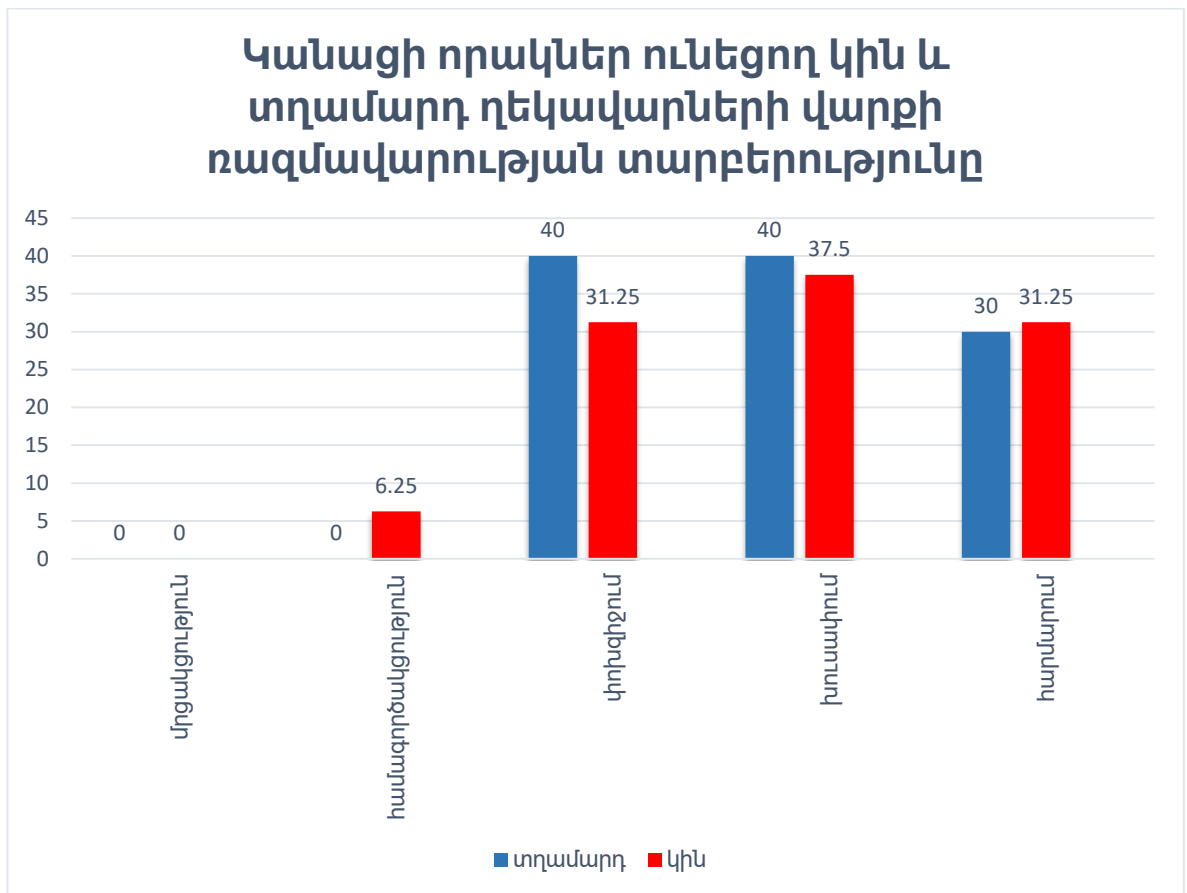


Նկար 11

Նկար 11-ում մենք տեսնում ենք, որ արական որակներ ունեցող տղամարդ ղեկավարները ունեն՝

- *մրցակցության* ցածր ցուցանիշ, քան կանայք՝ 6,7 % տարբերությամբ,
- *համագործակցության* ցածր ցուցանիշը, քան կին ղեկավարների մոտ է՝ 2,3 % տարբերությամբ,

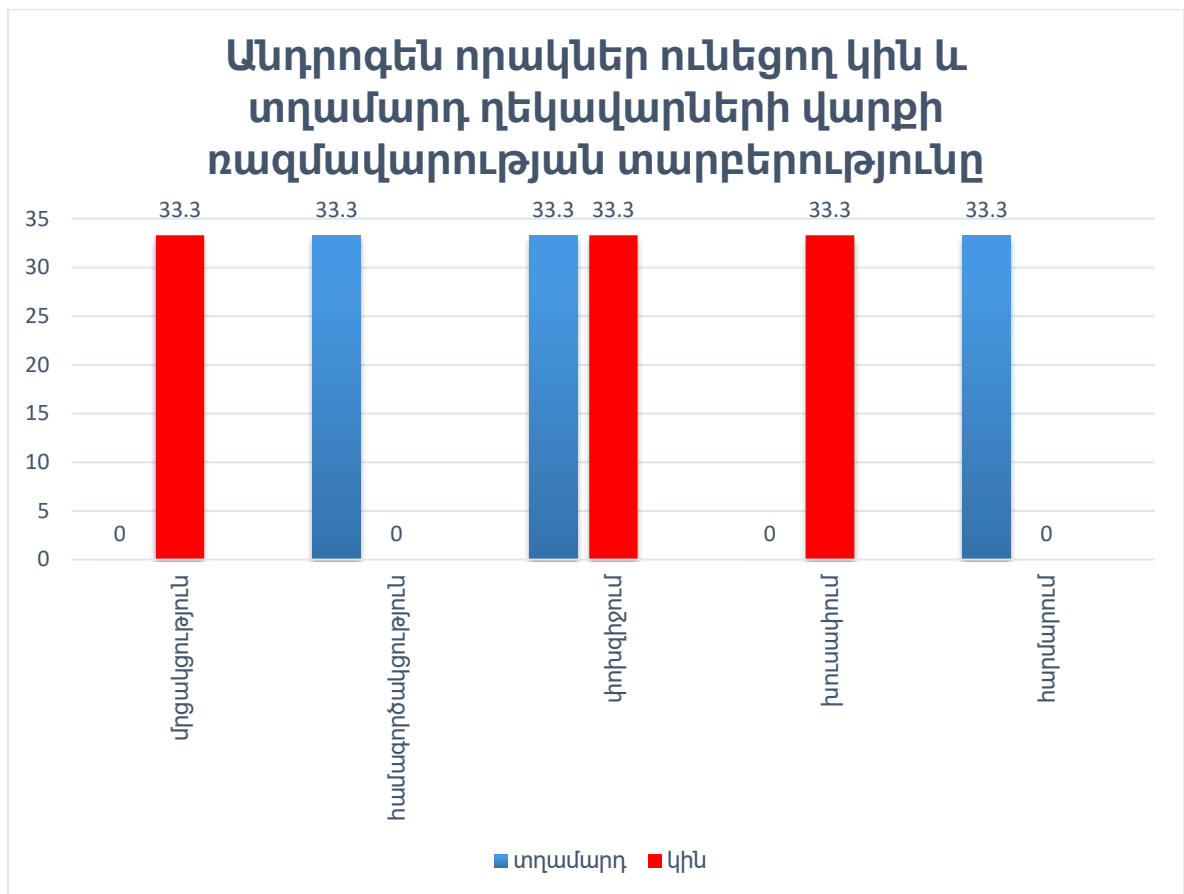
- *փոխզիջման* նույնպես ցածր ցուցանիշ, քան կանանց մոտ է՝ 25,8 % տարբերությամբ,
- *խուսափման* բարձր ցուցանիշ՝ 2,9 % տարբերությամբ,
- *հարմարման* բարձր ցուցանիշ, քան կին ղեկավարների մոտ՝ 28,6 % տարբերությամբ :



Նկար 12

Իսկ Նկար 12-ում մենք տեսնում ենք, որ կանացի որակներ ունեցող տղամարդ ղեկավարները ունեն՝

- մրցակցության նույն ցուցանիշը, ինչպես և կին ղեկավարները՝ 0 %,
- համագործակցության 0% ցուցանիշը, իսկ կին ղեկավարների մոտ այն բարձր է՝ 6,25 %,
- փոխզիջման բարձր ցուցանիշ, քան կանանց մոտ է՝ 8,75 % տարբերությամբ,
- խուսափման բարձր ցուցանիշ՝ 2,5 % տարբերությամբ,
- հարմարման ցածր ցուցանիշ, քան կին ղեկավարների մոտ՝ 1,25 % տարբերությամբ:



Նկար 13

Նկար 13-ում ներկայացված է անդրոգեն որակներ ունեցող կին և տղամարդ ղեկավարների կոնֆլիկտային վարքի ռազմավարության տարբերությունները:

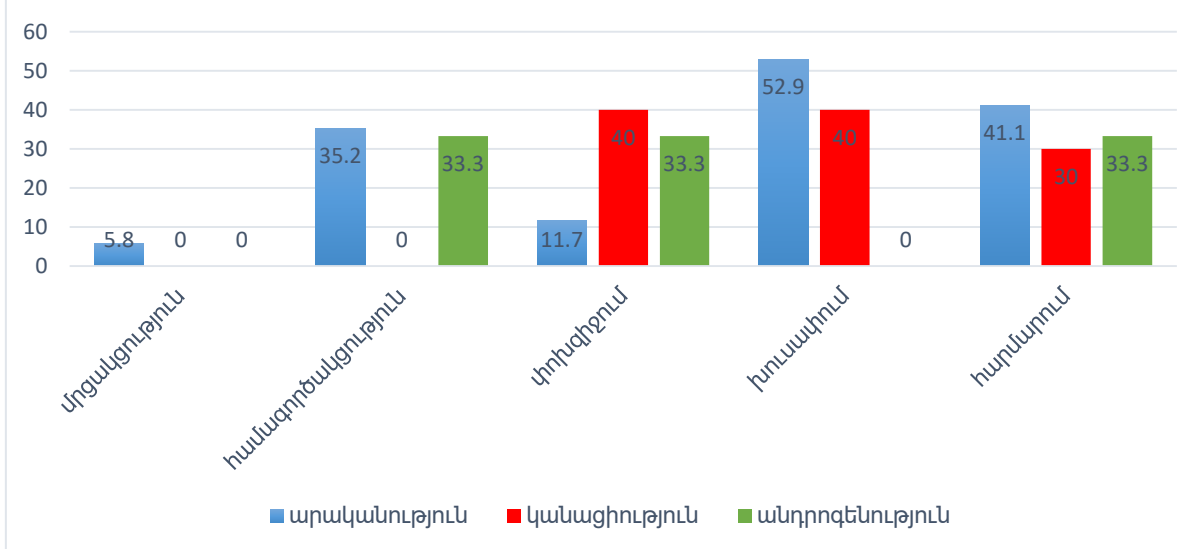
- կանանց մոտ մրցակցության ցուցանիշը բարձր է 33,3%-ով,

- տղամարդկանց մոտ *համագործակցության* 33,3% ցուցանիշը, իսկ կին ղեկավարների մոտ այն 0% է,
- *փոխզիջման* հավասար ցուցանիշ՝ 33,3 % տարբերությամբ,
- կանանց մոտ *խուսափման* ցուցանիշը բարձր է 33,3 %-ով,
- տղամարդկանց մոտ *հարմարման* ցուցանիշը բարձր է՝ 33,3 %, կին ղեկավարների մոտ՝ 0 %:

Այսպիսով, Նկար 11-ից, 12-ից և 13-ից պարզ դարձավ, որ արական որակներ ունեցող և կին, և տղամարդ ղեկավարները ընտրում են կոնֆլիկտային վարքի **խուսափում** ռազմավարության, իսկ կանացի որակներ ունեցող տղամարդ ղեկավարները ընտրում են հավասարապես **խուսափում** և **փոխզիջում** ռազմավարությունը, կին ղեկավարները՝ **խուսափումը**: Անդրոգեն հատկանիշներով տղամարդիկ **մրցակցային չեն** և **չեն խուսափում** կոնֆլիկտից, իսկ կանայք ո՛չ հարմարվող են, ո՛չ էլ համագործակցող: Կանացի տիպը ընդհանրապես չի մրցակցում (0%) և ցածր է նաև համագործակցության ռազմավարությունը, հատկապես կանացի տղամարդկանց մոտ (0%):

Տարբեր սեռային հոգեբանական որակների համեմատական վերլուծությունը ցույց տվեց, որ արականություն, կանացիություն, անդրոգենություն ունեցող տղամարդիկ ընտրում են վարքի հետևյալ եղանակները (տե՛ս նկար 14)՝

Տղամարդ ղեկավարների գենդերային առանձնահատկություններով պայմանավորված կոնֆլիկտային վարքի ռազմավարությունները

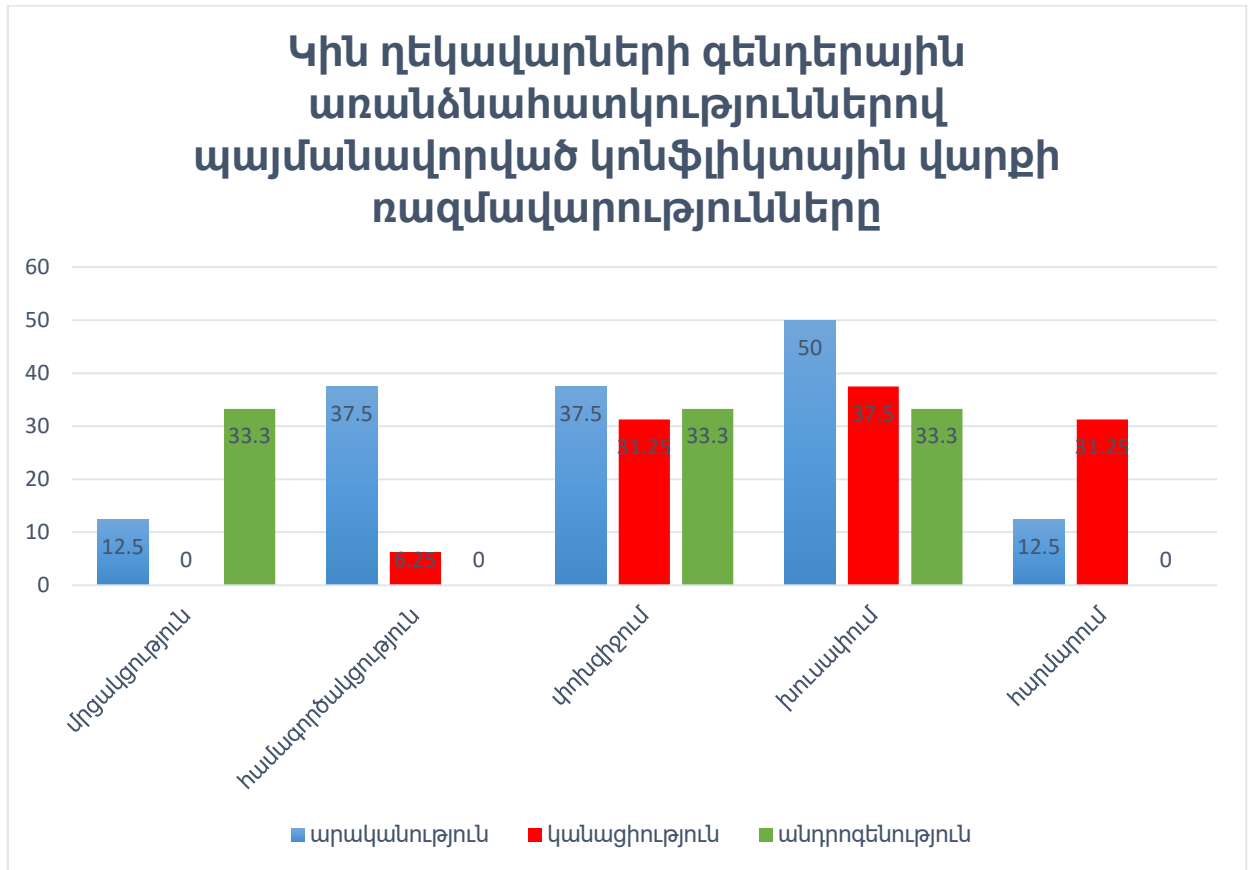


Նկար 14

- ❖ արական որակներով ղեկավարները ունեն *մրցակցության* 5,8 % ցուցանիշ, կանացի և անդրոգեն որակներով ղեկավարները՝ 0 %:
- ❖ արական որակներով ղեկավարները ունեն *համագործակցության* 35,2% ցուցանիշ, կանացի որակներով ղեկավարները՝ 0 % և անդրոգեն որակներով ղեկավարները՝ 33,3 %:
- ❖ արական որակներով ղեկավարները ունեն *փոխզիջման* 11,7 % ցուցանիշ, կանացի որակներով ղեկավարները՝ 40 % և անդրոգեն որակներով ղեկավարները՝ 33,3 %:
- ❖ արական որակներով ղեկավարները ունեն *խուսափման* 52,9% ցուցանիշ, կանացի որակներով ղեկավարները՝ 40 % և անդրոգեն որակներով ղեկավարները՝ 0 %:
- ❖ արական որակներով ղեկավարները ունեն *հարմարման* 41,1% ցուցանիշ, կանացի որակներով ղեկավարները՝ 30 % և անդրոգեն որակներով ղեկավարները՝ 33,3 %:

Այսպիսով, տղամարդ ղեկավարներից արական որակներով անձիք ավելի մրցակցային են և խուսափում են կոնֆլիկտից. ընտրում են վարքի համառության

ռազմավարությունը: Իսկ կանացի որակներով տղամարդ ղեկավարները ընտրում են փոխգիշում ռազմավարությունը: Անդրոգեն որակներով տղամարդ ղեկավարները ավելի համագործակցող են, հարմարվող և փոխգիշող:



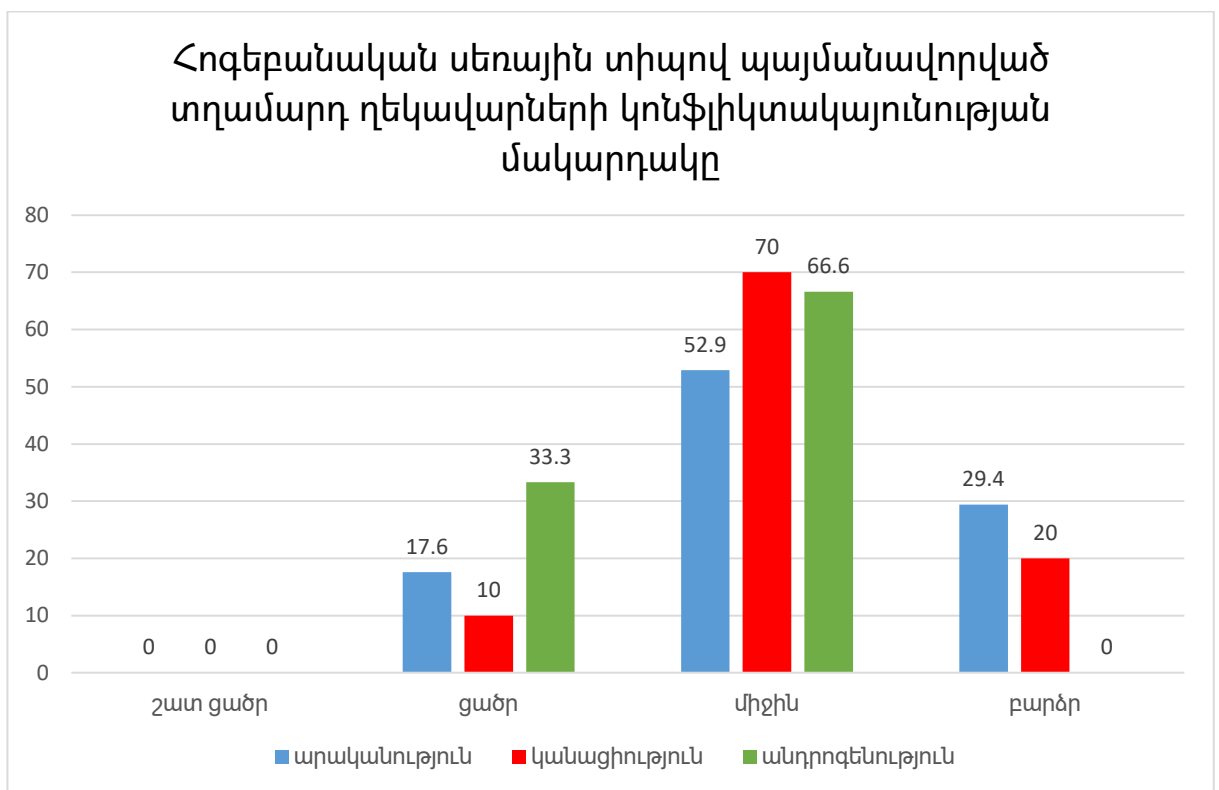
Նկար 15

Իսկ կանանց դեպքում ստացանք հետևյալ արդյունքները (տե՛ս նկար 15)՝

- ❖ արական որակներով ղեկավարները ունեն *մրցակցության* 12,5 % ցուցանիշ, կանացի որակներով ղեկավարները՝ 0 % և անդրոգեն որակներով ղեկավարները՝ 33,3 %:
- ❖ արական որակներով ղեկավարները ունեն *համագործակցության* 37,5% ցուցանիշ, կանացի որակներով ղեկավարները՝ 6,25 % և անդրոգեն որակներով ղեկավարները՝ 0 %:
- ❖ արական որակներով ղեկավարները ունեն *փոխգիշման* 37,5 % ցուցանիշ, կանացի որակներով ղեկավարները՝ 31,25 % և անդրոգեն որակներով ղեկավարները՝ 33,3 %:

- ❖ արական որակներով ղեկավարները ունեն *խուսափման* 50 % ցուցանիշ, կանացի որակներով ղեկավարները՝ 37,5 % և անդրոգեն որակներով ղեկավարները՝ 33,3 %:
- ❖ արական որակներով ղեկավարները ունեն *հարմարման* 12,5 % ցուցանիշ, կանացի որակներով ղեկավարները՝ 31,25 % և անդրոգեն որակներով ղեկավարները՝ 0 %:

Այսպիսով, կին ղեկավարներից տղամարդկային որակներով անձիք ավելի համագործակցող են և խուսափում են կոնֆլիկտից. ընտրում են վարքի համառության ռազմավարությունը: Իսկ կանացի որակներով կին ղեկավարները մրցակցային չեն և նույնպես են խուսափում են կոնֆլիկտից: Անդրոգեն որակներով կին ղեկավարները մրցակցային են, փոխզիջող և խուսափում են կոնֆլիկտից:



Նկար 16

Այժմ տեսնենք հոգեբանական սեռային տիպով պայմանավորված տղամարդ ղեկավարների կոնֆլիկտակայունության մակարդակը (տե՛ս նկար 16):

Արական հատկանիշներ ունեցող տղամարդ ղեկավարների՝

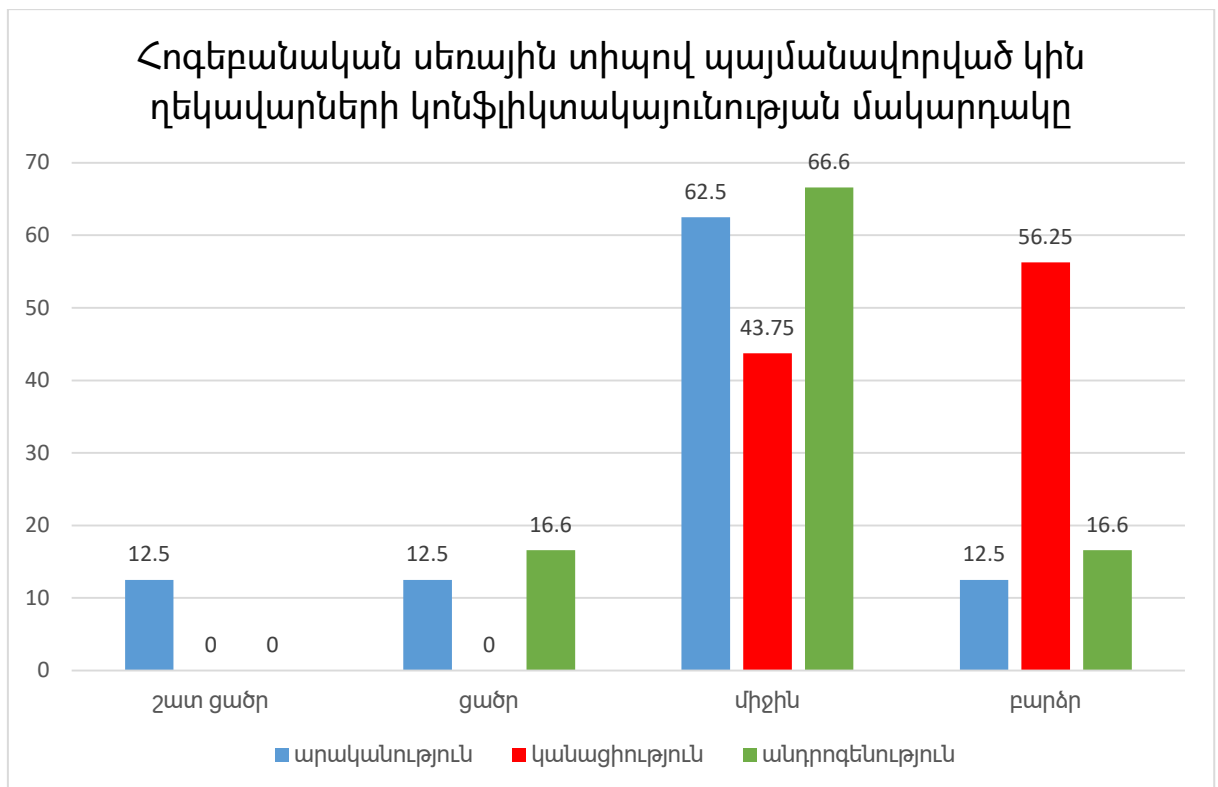
- 17,6 %-ը ունի կոնֆլիկտակայունության *ցածր* մակարդակ,
- 52,9 %-ը ունի կոնֆլիկտակայունության *միջին* մակարդակ,
- 29,4 %-ը ունի կոնֆլիկտակայունության *բարձր* մակարդակ:

Կանացի հատկանիշներ ունեցող տղամարդ ղեկավարների՝

- 10 %-ը ունի կոնֆլիկտակայունության *ցածր* մակարդակ,
- 70 %-ը ունի կոնֆլիկտակայունության *միջին* մակարդակ,
- 20 %-ը ունի կոնֆլիկտակայունության *բարձր* մակարդակ:

Անդրոգեն հատկանիշներ ունեցող տղամարդ ղեկավարների՝

- 33,3 %-ը ունի կոնֆլիկտակայունության *ցածր* մակարդակ,
- 66,6 %-ը ունի կոնֆլիկտակայունության *միջին* մակարդակ,
- 0 %-ը ունի կոնֆլիկտակայունության *բարձր* մակարդակ:



Նկար 17

Նկար 17-ում մենք տեսնում ենք հոգեբանական սեռային տիպով պայմանավորված կին ղեկավարների կոնֆլիկտակայունության մակարդակը:

Արական հատկանիշներ ունեցող կին ղեկավարների՝

- 12,5 %-ը ունի կոնֆլիկտակայունության *շատ ցածր* մակարդակ,
- 12,5 %-ը ունի կոնֆլիկտակայունության *ցածր* մակարդակ,
- 62,5 %-ը ունի կոնֆլիկտակայունության *միջին* մակարդակ,
- 12,5 %-ը ունի կոնֆլիկտակայունության *բարձր* մակարդակ:

Կանացի հատկանիշներ ունեցող տղամարդ ղեկավարների՝

- 0 %-ը ունի կոնֆլիկտակայունության *ցածր* մակարդակ,
- 43,75 %-ը ունի կոնֆլիկտակայունության *միջին* մակարդակ,
- 56,25 %-ը ունի կոնֆլիկտակայունության *բարձր* մակարդակ:

Անդրոգեն հատկանիշներ ունեցող տղամարդ ղեկավարների՝

- 16,6 %-ը ունի կոնֆլիկտակայունության *ցածր* մակարդակ,
- 66,6 %-ը ունի կոնֆլիկտակայունության *միջին* մակարդակ,
- 16,6 %-ը ունի կոնֆլիկտակայունության *բարձր* մակարդակ:

Այսպիսով, նկար 16-ից և 17-ից մենք հասկացանք, որ տղամարդ ղեկավարների մոտ ցածր կոնֆլիկտային մակարդակ ունեն հիմնականում՝ 33,3 %-ը, անդրոգեն որակներով տղամարդիկ, միջին մակարդակ՝ կանացի որակներ ունեցող տղամարդիկ, իսկ բարձր մակարդակ ունեն արական որակներով տղամարդ ղեկավարները՝ 29,4 %-ը: Կին ղեկավարների մոտ շատ ցածր մակարդակ ունեն միայն արական որակներով կանայք, ցածր կոնֆլիկտային մակարդակ ունեն հիմնականում անդրոգեն որակներով կանայք՝ 16,6 %-ը, միջին մակարդակ՝ անդրոգեն որակներով կանայք՝ 66,6%-ը և բարձր մակարդակ ունեն կանացի որակներով կին ղեկավարների 56,25 %-ը:

Ամփոփելով կարող ենք եզրակացնել, որ կանանց և տղամարդկանց կոնֆլիկտային վարքի ռազմավարությունները (տե՛ս նկար 3) հոգեբանական սեռային տիպերի ռազմավարության հետ (տե՛ս նկար 14 և 15), ակնառու է, որ առաջին դեպքում չեն դիտվում նշանակալից տարբերություններ, իսկ երկրորդ դեպքում նշանակալից են, երբեմն ծայրահեղ: Եվ անկախ կենսաբանական սեռից կանացի տիպը ընդհանրապես չի մրցակցում և ընտրում է վարքի հարմարում ռազմավարությունը և ցածր է համագործակցության ռազմավարությունը, ունի կոնֆլիկտակայունության ցածր մակարդակ: Արական տիպը համագործակցող է և խուսափում է կոնֆլիկտից: Անդրոգեն

տիպը ընտրում է վարքի փոխզիջում ռազմավարությունը, ունի կոնֆլիկտակայունության միջին մակարդակ:

ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆ

Ամփոփելով հետազոտության տեսական և փորձարարական վերլուծության արդյունքները կարող ենք եզրակացնել՝

1. Կանայք և տղամարդիկ տարբերվում են ագրեսիվության և թշնամանքի դրսևորման հարաբերակցությամբ. կանանց մոտ ագրեսիայի դրսևորման մակարդակը ավելի ցածր է տղամարդկանցից, իսկ թշնամության մակարդակը ավելի բարձր:
2. Կին և տղամարդ ղեկավարների կոնֆլիկտային վարքի ռազմավարությունները հիմնականում իրարից չեն տարբերվում:
3. Անկախ ղեկավարների կենսաբանական սեռից, կոնֆլիկտային վարքի ռազմավարությունների ընտրության նշանակալի տարբերություններ են գրանցվել արական, կանացի և անդրոգեն տիպի անձանց մոտ.
 - Կանացի տիպը ընդհանրապես չի մրցակցում և ընտրում է վարքի հարմարում ռազմավարությունը և ցածր է համագործակցության ռազմավարությունը, ունի կոնֆլիկտակայունության ցածր մակարդակ:
 - Արական տիպը համագործակցող է և խուսափում է կոնֆլիկտից:
 - Անդրոգեն տիպը ընտրում է վարքի փոխզիջում ռազմավարությունը, ունի կոնֆլիկտակայունության միջին մակարդակ:

ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

1. Ղեկավարների ընտրության հարցում կարևորել սեռային հոգեբանական որակները՝ արականությունը, կանացիությունը և անդրոգենությունը: Մրցույթի ժամանակ հաշվի առնել յուրաքանչյուր տիպին բնորոշ վարքի ռազմավարությունները:
2. Համատեղ գործունեության ժամանակ ավելի արդյունավետ աշխատանք ցուցաբերելու նպատակով կին և տղամարդ ղեկավարները պետք է հաշվի առնեն այնպիսի հատկանիշներ, ինչպիսիք են կողմնորոշում դեպի խմբի, խոչնդոտների հաղթահարման միջոցը և այլն:
3. Կազմակերպությունում կոնֆլիկտի հաղթահարմանը, ինչպես նաև առողջ հոգեբանական մթնոլորտի ապահովմանը ուղղված պրոֆիլակտիկ միջոցառումների քանակը շատացնել:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ

1. Աղուզումցյան Ռ. Վ., Լոքյան Ա. Բ., Պետրոսյան Լ. Հ., Կոնֆլիկտի կառավարումը կազմակերպություններում, «Պետական ծառայություն» հրատ., 2012.- 76 էջ:
2. Խաչատրյան Ն., Գենդերի սոցիալական հոգեբանություն: Ուսումնական ձեռնարկ.-Եր.: Էդիթ Պրինտ, 2007. - 171 էջ:
3. Հարությունյան Գ., Լիդերության հիմնական հոգեբանական դպրոցներն ու տիպաբանությունները: Ուս. ձեռնարկ / Գ. Հարությունյան.- Եր.: «Պետական ծառայություն» հրատ., 2012.- 92 էջ:
4. Агеева Л. Г. Конфликтология.—Ульяновск: УлГТУ, 2010. - 200 с.
5. Андреев, В.И. Конфликтология: искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов/ В.И. Андреев. - М., 2005. - 172 с.
6. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Исследование конфликтов в психологии // Психология конфликта: Хрестоматия / Сост. и общ. ред. Н.В. Гришиной. - СПб.: Питер, 2001. - С.202-206.
7. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации/ Честер Бернард; пер. с англ. В.Кошкина. – М., Челябинск: Социум, ИРИСЭН, 2009. – 215 с.
8. Батаршев А.В. Темперамент и характер: Психологическая диагностика. - М.: Изд-во ВЛАДОС-ПРЕСС, 2001.- 336 с.: ил. - (Психология для всех).
9. Васильев, Н.Н. Тренинг преодоления конфликтов/ Н.Н. Васильев. - СПб., 2007. - 78с.
10. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе/ В.Р. Веснин. - М., 2007. - 532 с.
11. Вест А.А., Фёдорова А.В. Риски и конфликты в современных организациях: проблемы и перспективы управления // Инновационная наука. 2015. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/riski-i-konflikty-v-sovremennyh-organizatsiyah-problemy-i-pesrspektivy-upravleniya> (21.01.2018).

12. Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник/ О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Гардарики, 2005. - 528 с.
13. Гапоненко А.А., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник. – 3-е изд., стер. – М.: Омега-Л., 2008. – 464 с.
14. Гимазетдинова Э. Я., Ураев Р. Р. Гендерные различия в управлении [Текст] // Актуальные вопросы современной психологии: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, февраль 2013 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2013. — С. 16-18.
15. Дмитриев, А.В. Конфликтология/ А.В. Дмитриев. - М.: Гардарики, 2005. - 318 с
16. Дмитриев А. В. Конфликтология [Текст]: учебник для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Аль-фа-М, 2012. 336 с.
17. Канатаев, Ю.А. Психология конфликта/ Ю.А. Канатаев. - М.: ВАХЗ, 2005. - 79 с.
18. Карташев Я.П. Конфликты в организации. – М., Лаборатория книги, 2010 – С. 78.
19. Кибанов А.Я. Конфликтология: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 302 с.
20. Кибанов А. Я., Ворожейкин И. Е., Захаров Д. К., Коновалова В. Г. Конфликтология [Текст]: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИН-ФРА-М, 2012. 302 с.
21. Клецина И.С. Практикум по гендерной психологии Под ред. И.С. Клециной. СПб., 2003. С. 277-280.
22. Кошарная, Г. Б. Гендерные аспекты управления персоналом / Г. Б. Кошарная, Л. Т.Толубаева. - Пенза : Информационно-издат. центр Пенз. гос. ун-та, 2007. - 104 с.
23. Козлов С. А. Конфликт в организациях // Научный вестник МГТУ ГА. 2007. №113. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konflikt-v-organizatsiyah> (09.03.2018).
24. Кошелев А.Н., Иванникова Н.Н. Конфликты в организации: виды, назначения, способы управления. – М.: Изд-во «Альфа Пресс», - 2007. – 216 с.
25. Пожиткина Н. В., Папушина А. В., Петрова А. В. Исследование взаимосвязи андрогинности и типов эмоциональной направленности// Гуманитарные Научные Исследования. 2012. № 6. url: <http://human.snauka.ru/2012/06/1493> (18.03.2018).

26. Попова, Л. В. Лидерский потенциал женщин в информационном обществе //Материалы второй международной междисциплинарной научно-практической конференции. – Минск, 2001.- С. 187-201.
27. Ратников В. П., Голубь В. Ф., Лукашова Г. С. Конфликтология: Учебник для вузов/В.П. Ратников, В.Ф. Голубь, Г.С. Лукашова и др.; под ред проф. В.П. Ратникова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. –206с.
28. Семина Т. И. Способы предупреждения и устранения конфликтов// Служба кадров и персонал. – 2008. №12- с. 48.
29. Семина Т. И. указ. статья// Служба кадров и персонал. – 2008. №12- с. 49
30. Станкин М. Руководитель в конфликте// Служба кадров и персонал. – 2009. - №1. – с. 53
31. Толковый словарь русского языка: В 4 т. / Под ред. Д.Н. Ушакова. – М.: АСТ, 2000.
32. Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М.. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. - М., Изд-во Института Психотерапии – 2002. 490 с..
33. Хохлова Т. П. Выявление гендерных аспектов менеджмента–фактор повышения эффективности управления //Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – №. 2.
34. Цветков А. Н.. Менеджмент. — СПб.: Питер. — 176 с
35. Цыбульская М.В., Яхонтова Е.С. "Конфликтология" / Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. - М., 2004. - 100 с
36. Чекалдин М., Причины организационных конфликтов и способы их устранения А. <https://cyberleninka.ru/article/n/prichiny-organizatsionnyh-konfliktov-i-sposoby-ih-ustraneniya> (24.02.2018).
37. Шевцова О. В. Гендерные аспекты менеджмента // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 2. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4665> (07.02.2018).

38. Шевченко С.Г., Садовников Э.Э. Конфликты в сфере управления: типы и способы разрешения в условиях кризиса // Российское предпринимательство. – 2014. – Том 15. – № 23. – С. 102-112.
39. Щербаков И.Д. Конфликты в организации, причины их возникновения и способы разрешения // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 1. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4610> (25.12.2017).
40. Frager R., Fadiman J. Glossary of "Personality & Personal Growth". New York, London, 5th ed., 2002. – 690 p.

ՀԱՎԵԼՎԱԾ 1

Ք. Թոմասի «Անձի կոնֆլիկտային վարքի հակվածության ախտորոշման» հարցարան

Հրահանգ -- Ձեզ առաջարկվում են իրադրություններ, որոնց համար կան երկու տարբերակներ՝ «ա» և «բ»: Ընտրե՛ք դրանցից այն, որն ավելի է բնորոշ Ձեր վարքագծին:

1

ա -- Երբեմն ես ուրիշներին հնարավորություն եմ ընձեռում իրենց վրա վերցնել վիճելի հարցի լուծման պատասխանատվությունը:

բ -- Փոխանակ քննադատելու այն, ինչում մենք հակադրվում ենք, ես փորձում եմ ուշադրություն դարձնել այն բանին, որի հետ մենք երկուսս էլ համաձայն չենք:

2

ա -- Ես փորձում եմ փոխզիջումային լուծումներ գտնել:

բ -- Ես փորձում եմ գործերը կարգավորել հաշվի առնելով իմ և ուրիշի շահերը:

3

ա -- Սովորաբար ես համառորեն ձգտում եմ հասնել իմ ուզածին:

բ -- Ես փորձում եմ հանգստացնել և գլխավորապես պահպանել մեր հարաբերությունները:

4

ա -- Ես փորձում եմ գտնել փոխզիջումային տարբերակ:

բ -- Երբեմն ես զոհում եմ սեփական շահերս՝ հանուն ուրիշների շահերի:

5

ա -- Հարթելով վիճելի իրադրությունը, ես միշտ փորձում եմ աջակցություն գտնել դիմացինի մոտ:

բ -- Ես փորձում եմ ամեն ինչ անել անօգուտ լարվածությունից խուսափելու համար:

6

ա -- Ես փորձում եմ խուսափել տհաճություններից:

բ -- Ես փորձում եմ հասնել իմ ուզածին:

7

ա -- Ես փորձում եմ վիճելի հարցի լուծումը հետաձգել ժամանակի ընթացքում այն վերջնականապես լուծելու համար:

բ -- Ես հնարավոր եմ համարում մի բանում զիջել մեկ այլ բանի հասնելու համար:

8

ա -- Սովորաբար ես համառորեն ուզում եմ հասնել իմ ուզածին:

բ -- Ես առաջին հերթին փորձում եմ հստակորեն հասկանալ, թե ինչու եմ կայանում առաջադրված հարցերն ու շահերը:

9

ա -- Կարծում եմ միշտ չէ, որ արժե անհանգստանալ ինչ--որ տարածայնությունների պատճառով:

բ -- Ես ջանքեր եմ գործադրում, որ հասնեմ իմ ուզածին:

10

ա -- Ես համառորեն ձգտում եմ հասնել իմ ուզածին:

բ -- Ես փորձում եմ գտնել փոխզիջումային լուծում:

11

ա -- Առաջին հերթին փորձում եմ հասկանալ, թե ինչում է կայանում առաջադրված հարցերի էությունը:

բ -- Ես փորձում եմ հանգստացնել մյուսին և պահպանել մեր հարաբերությունները:

12

ա -- Հաճախ ես խուսափում եմ վեճեր առաջացնող դիրք գրավել:

բ -- Ես ուրիշին հնարավորություն եմ տալիս ինչ--որ տեղ պաշտպանել իր կարծիքը, եթե նա էլ ինձ է ընդառաջում:

13

ա -- Ես առաջարկում եմ միջին տարբերակ:

բ -- Ես պնդում եմ, որ արվի իմ ասածով:

14

ա -- Ես դիմացինին հայտնում եմ իմ տեսակետը և հարցնում եմ նրա կարծիքը:

բ -- Ես փորձում եմ դիմացինին ցույց տալ իմ հայացքների տրամաբանությունը և առավելությունը:

15

ա -- Ես փորձում եմ հանգստացնել դիմացինին և գլխավորապես պահպանել հարաբերությունները:

բ -- Ես փորձում եմ անել անհրաժեշտ ամեն ինչ լարվածությունից խուսափելու համար:

16

ա -- Ես փորձում եմ ուրիշի զգացմունքներին չդիպչել:

բ -- Ես փորձում եմ դիմացինին համոզել իմ հայացքների առավելությունը:

17

ա -- Սովորաբար ես համառորեն ձգտում եմ հասնել իմ ուզածին:

բ -- Ես փորձում եմ ամեն ինչ անել անիմաստ լարվածությունից խուսափելու համար:

18

ա -- Եթե դա կերջանկացնի ընկերոջս, ես նրան հնարավորություն կտամ մնալ իր կարծիքին:

բ -- Ես մյուսին հնարավորություն եմ տալիս ինչ--որ տեղ մնալ իր կարծիքին, եթե նա էլ ինձ է ընդառաջում:

19

ա -- Առաջին հերթին փորձում եմ հասկանալ, թե ինչում է կայանում բոլոր առաջադրված հարցերի էությունը:

բ -- Ես փորձում եմ հետաձգել վիճելի հարցի լուծումը հետագայում այն վերջնականապես լուծելու ակնկալիքով:

20

ա -- Ես փորձում եմ անմիջապես հարթել մեր տարածայնությունները:

բ -- Ես փորձում եմ գտնել երկուսիս համար ձեռքբերումների ու կորուստների համակցություն:

21

ա -- Բանակցություններ վարելիս ես փորձում եմ ուշադիր լինել մյուսի ցանկությունների նկատմամբ:

բ -- Ես միշտ հակված եմ հիմնահարցի ուղղակի քննարկմանը:

22

ա -- Ես փորձում եմ իմ և իմ դիմացինի տեսակետների միջև գտնվող տեսակետ գտնել:

բ -- Ես պնդում եմ իմ ցանկությունները:

23

ա -- Որպես կանոն ես մտահոգված եմ երկուսիս ցանկությունները բավարարելու համար:

բ -- Երբեմն ես ուրիշներին հնարավորություն եմ տալիս իրենց վրա վերցնել վիճելի հարցի լուծման պատասխանատվությունը:

24

ա -- Եթե դիմացինին իր տեսակետը շատ կարևոր է թվում, ապա ես կփորձեմ ընդառաջ գնալ նրա ցանկություններին:

բ -- Ես դիմացինի փորձում եմ համոզել գնալ փոխզիջման:

25

ա -- Ես փորձում եմ դիմացինին ցույց տալ իմ հայացքների տրամաբանությունը և առավելությունը:

բ -- Բանակցություններ վարելիս ես փորձում եմ ուշադիր լինել դիմացինի ցանկությունների նկատմամբ:

26

ա -- Ես առաջարկում եմ միջին տարբերակ:

բ -- Ես համարյա միշտ մտահոգված եմ նրանով, որ բավարարեմ յուրաքանչյուրի ցանկությունները:

27

ա -- Հաճախ ես խուսափում եմ վեճեր առաջացնող դիրք գրավելուց:

բ -- Եթե դա դիմացինին երջանկություն կպարգևի, ապա ես հնարավորություն կտամ հավատարիմ մնալ իր տեսակետին:

28

ա -- Սովորաբար ես համառորեն ուզում եմ հասնել իմ ուզածին:

բ -- Հարթելով իրադրությունը, ես սովորաբար փորձում եմ օգնություն գտնել դիմացինի մոտ:

29

ա -- Ես առաջարկում եմ միջին տարբերակ:

բ -- Կարծում եմ միշտ չէ, որ արժե անհանգստանալ ինչ--որ տարածայնությունների պատճառով:

30

ա -- Ես փորձում եմ ուրիշների զգացմունքներին չդիպչել:

բ -- Վիճելի հարցի դեպքում ես միշտ այնպիսի դիրք եմ գրավում, որ մենք մյուս շահագրգիռ անձի հետ միասին կարողանանք հասնել հաջողության:

ՀԱՎԵԼՎԱԾ 2

Սանդրա Բեմի «անձի արականության-կանացիության ուսումնասիրման» հարցարան

Инструкция к тесту

«Отметьте в нижеследующем списке те качества, которые, по вашему мнению, **ЕСТЬ** у вас».

1. вера в себя;
2. умение уступать;
3. способность помочь;
4. склонность защищать свои взгляды;
5. жизнерадостность;
6. угрюмость;
7. независимость;
8. застенчивость;
9. совестливость;
10. атлетичность;
11. нежность;
12. театральность;
13. напористость;
14. падкость на лесть;
15. удачливость;
16. сильная личность;
17. преданность;
18. непредсказуемость;
19. сила;
20. женственность;
21. надежность;
22. аналитические способности;
23. умение сочувствовать;
24. ревнивость;
25. способность к лидерству;
26. забота о людях;
27. прямота, правдивость;
28. склонность к риску;
29. понимание других;
30. скрытность;
31. быстрота в принятии решений;
32. сострадание;
33. искренность;
34. самодостаточность (полагаться только на себя);
35. способность утешить;
36. тщеславие;
37. властность;
38. тихий голос;
39. привлекательность;
40. мужественность;
41. теплота, сердечность;
42. торжественность, важность;
43. собственная позиция;
44. мягкость;
45. умение дружить;
46. агрессивность;
47. доверчивость;
48. малорезультативность;
49. склонность вести за собой;
50. инфантильность;
51. адаптивность, приспособляемость;
52. индивидуализм;
53. нелюбовь к употреблению ругательств;
54. несистематичность;
55. дух соревнования;
56. любовь к детям;
57. тактичность;
58. амбициозность, честолюбие;
59. спокойствие;
60. традиционность, подверженность условиям.

ՀԱՎԵԼՎԱԾ 3

Բախտ-Դարկիրի ագրեսիվության փխտորոշման թեստը

Инструкция к тесту

Тест состоит из 75 утверждений, на которые обследуемый должен ответить «**ДА**» или «**НЕТ**».

1. Временами я не могу справиться с желанием причинить вред другим.
2. Иногда я сплетничаю о людях, которых не люблю.
3. Я легко раздражаюсь, но быстро успокаиваюсь.
4. Если меня не попросят по-хорошему, я не выполню просьбы.
5. Я не всегда получаю то, что мне положено.
6. Я знаю, что люди говорят обо мне за моей спиной.
7. Если я не одобряю поведение друзей, я даю им это почувствовать.
8. Когда мне случалось обмануть кого-нибудь, я испытывал мучительные угрызения совести.
9. Мне кажется, что я не способен ударить человека.
10. Я никогда не раздражаюсь настолько, чтобы кидаться предметами.
11. Я всегда снисходителен к чужим недостаткам.
12. Если мне не нравится установленное правило, мне хочется нарушить его.
13. Другие умеют почти всегда пользоваться благоприятными обстоятельствами.
14. Я держусь настороженно с людьми, которые относятся ко мне несколько более дружелюбно, чем я ожидал.
15. Я часто бываю не согласен с людьми.
16. Иногда мне на ум приходят мысли, которых я стыжусь.
17. Если кто-нибудь первым ударит меня, я не отвечу ему.
18. Когда я раздражаюсь, я хлопаю дверьми.
19. Я гораздо более раздражителен, чем кажется.
20. Если кто-нибудь корчит из себя начальника, я всегда поступаю ему наперекор.
21. Меня немного огорчает моя судьба.
22. Я думаю, что многие люди не любят меня.
23. Я не могу удержаться от спора, если люди не согласны со мной.
24. Люди, уваливающие от работы, должны испытывать чувство вины.
25. Тот, кто оскорбляет меня и 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 я вижу кого-нибудь, кто мне не нравится.
30. Довольно многие люди завидуют мне.
31. Я требую, чтобы люди уважали меня.

32. Меня угнетает то, что я мало делаю для своих родителей.
33. Люди, которые постоянно изводят вас, стоят того, чтобы их щелкнули по носу.
34. Я никогда не бываю мрачен от злости.
35. Если ко мне относятся хуже, чем я того заслуживаю, я не расстраиваюсь.
36. Если кто-то выводит меня из себя, я не обращаю внимания.
37. Хотя я и не показываю этого, меня иногда гложет зависть.
38. Иногда мне кажется, что надо мной смеются.
39. Даже если я злюсь, я не прибегаю к сильным выражениям.
40. Мне хочется, чтобы мои грехи были прощены.
41. Я редко даю сдачи, даже если кто-нибудь ударит меня.
42. Когда получается не по-моему, я иногда обижаюсь.
43. Иногда люди раздражают меня одним своим присутствием.
44. Нет людей, которых я бы по-настоящему ненавидел.
45. Мой принцип: «Никогда не доверять чужакам».
46. Если кто-нибудь раздражает меня, то я готов сказать все, что я о нем думаю.
47. Я делаю много такого, о чем впоследствии сожалею.
48. Если я разозлюсь, я могу ударить кого-нибудь.
49. С детства я никогда не проявлял вспышек гнева.
50. Я часто чувствую себя как пороховая бочка, готовая взорваться.
51. Если бы все знали, что я чувствую, меня бы считали человеком, с которым нелегко ладить.
52. Я всегда думаю о том, какие тайные причины заставляют людей делать что-нибудь приятное для меня.
53. Когда на меня кричат, я начинаю кричать в ответ.
54. Неудачи огорчают меня.
55. Я дерусь не реже и не чаще, чем другие.
56. Я могу вспомнить случаи, когда я был настолько зол, что хватал попавшуюся мне под руку вещь и ломал ее.
57. Иногда я чувствую, что готов первым начать драку.
58. Иногда я чувствую, что жизнь поступает со мной несправедливо.
59. Раньше я думал, что большинство людей говорят правду, но теперь я в это не верю.
60. Я ругаюсь только от злости.
61. Когда я поступаю неправильно, меня мучает совесть.
62. Если для защиты своих прав мне нужно применить физическую силу, я применяю.
63. Иногда я выражаю свой гнев тем, что стучу кулаком по столу.
64. Я бываю грубоват по отношению к людям, которые мне не нравятся.
65. У меня нет врагов, которые бы хотели мне навредить.
66. Я не умею поставить человека на место, даже если он того заслуживает.
67. Я часто думаю, что жил неправильно.
68. Я знаю людей, которые способны довести меня до драки.
69. Я не огорчаюсь из-за мелочей.
70. Мне редко приходит в голову, что люди пытаются разозлить или оскорбить меня.

71. Я часто только угрожаю людям, хотя и не собираюсь приводить угрозы в исполнение.
72. В последнее время я стал занудой.
73. В споре я часто повышаю голос.
74. Я стараюсь обычно скрывать свое плохое отношение к людям.
75. Я лучше соглашусь с чем-либо, чем стану спорить.

ՀԱՎԵԼՎԱԾ 4

Կոնֆլիկտակայունության մակարդակի փխտորոշան թեստ

Инструкция к тесту

Внимательно прочитайте и оцените каждое из десяти полярных суждений, указанных в бланке, которые в большей мере свойственны вашему поведению. Для этого сначала определите, какое из двух крайних суждений подходит вам, а затем оцените его по 5-балльной системе. Помните, что промежуточная графа 3 означает равнозначное присутствие обоих качеств. Крайние же значения 4-5 и 1-2 характеризуют либо уклонение от споров, либо непринужденное участие в разрешении спорных моментов.

		5	4	3	2	1	
1	Уклоняюсь от спора						Рвусь в спор
2	Отношусь к конкуренту без предвзятости						Подозрителен
3	Имею адекватную самооценку						Имею завышенную самооценку.
4	Прислушиваюсь к мнению других						Не принимаю иных мнений.
5	Не поддаюсь провокации, не завожусь						Легко завожусь
6	Уступаю в споре, иду на компромисс						Не уступаю в споре: победа или поражение
7	Если взрываюсь, то потом ощущаю чувство вины						Если взрываюсь, то считаю, что без этого нельзя.
8	Выдерживаю корректный тон в споре, тактичность						Допускаю тон, не терпящий возражений, бестактность

9	Считаю, что в споре не надо демонстрировать свои эмоции							Считаю, что в споре нужно проявить сильный характер
10	Считаю, что спор – крайняя форма разрешения конфликта							Считаю, что спор необходим для разрешения конфликта