

Конфликты и способы их разрешения

Конфликтология

Система знаний о закономерностях и механизмах возникновения и развития конфликтов, а также о принципах и технологиях управления ими.

50 – е годы 20 века формирование конфликтологической теории в рамках психологии и социологии.

70 –е годы 20 века становление конфликтологической практики.

Понятие конфликта

Это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных тенденций.

Виды конфликтов

- По сфере проявления: экономические, идеологические, правовые, социально – бытовые, семейно – бытовые).
- По количеству субъектов (внутриличностный, межличностный, межгрупповой, между личностью и группой).
- По социальным последствиям (конструктивный, деструктивный).
- По степени открытости (открытый, скрытый)
- По социальным статусам субъектов (горизонтальный, вертикальный, смешанный).

Два подхода к конфликтам

- Конфликты - нежелательное явление (школа научного управления. Конфликты разрушают ресурсы, прежде всего, человеческие) - дисфункциональные
- конфликты желательные. Позволяют выявлять альтернативы и находить наилучшие решения. Функциональные конфликты

Положительные функции конфликтов

- Эмоциональная разрядка.
- Межличностные отношения выходят на новый уровень развития.
- Познаем людей которые нас окружают.
- Познаем и проявляем себя.
- Конфликты препятствуют застою в отношениях внутри коллектива.

Отрицательные функции конфликта

- Затрачивается много времени, физических и психологических сил.
- Разрушаются межличностные отношения.
- Ухудшается психологический климат в организации и как следствие плохая производительность, качество труда и текучесть кадров.
- Затяжные и эмоционально значимые конфликты вызывают стресс, а он в свою очередь различного рода физические и психологические заболевания.

Причины конфликтов

- Распределение властных полномочий
- ограниченность ресурсов
- различия в целях и их противоречивость (снабженцы и финансисты)
- взаимозависимость заданий
- плохая коммуникация
- психологическая несовместимость (М и Х травмируют друг друга)
- различия в манере поведения и жизненном опыте
- различия в оценке ситуации и мнениях

Сотрудников с руководством

- несоразмерность прав и ответственности
- невыполнение своих должностных обязанностей
- брак в работе
- плохие условия труда
- неэффективное использование рабочего времени
- отсутствие творческой инициативы

Признаки проявления личностного конфликта

- Снижается заинтересованность в работе
- работник становится критически настроенным, ворчливым
- повышается защитная реакция
- работник больше ошибается
- работник начинает пить, принимать наркотики

Конфликтогены

- Слова, действия (или бездействие), могущие привести к конфликту
- стремление к превосходству (снисходительная позиция, хвастовство, категоричность, навязывание своих советов и т.п.)
- проявление агрессивности
- проявление эгоизма

Структура конфликта

Стороны конфликта – это субъекты, находящиеся в состоянии конфликта.

Предмет конфликта – это то из-за чего возникает конфликт.

Образ конфликтной ситуации – это отображение предмета конфликта в сознании субъектов.

Мотивы конфликта – это внутренние побудительные силы, подталкивающие к конфликты.

Позиции конфликтующих сторон – это то, о чем они заявляют друг другу в ходе .

Пока существуют все элементы в структуре конфликта, он является неразрешимым.

Причины конфликтов – это явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и при определенных условиях вызывают его

Общие причины

- Социально политические и экономические причины (связаны с социально – политической и экономической ситуацией в стране)
- Социально – демографические причины (отражают различия в установках и мотивах людей, обусловленные их полом, возрастом, национальностью)
- Социально – психологические причины (социально – психологические явления в группе)
- Индивидуально – психологические причины (индивидуальные особенности личности).

Причины конфликтов – это явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и при определенных условиях вызывают его

- **Частные причины.**
- **Неудовлетворенность условиями деятельности**
- **Нарушение этики общения**
- **Нарушение трудового законодательства**
- **Ограниченность ресурсов**
- **Различие в целях, ценностях**
- **Неудовлетворенные коммуникации**

Динамика конфликта

Основные этапы конфликта.

- Возникновение и развитие конфликтной ситуации.
- Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия и эмоциональное переживание им этого факта.
- Начало открытого конфликта
- Развитие открытого конфликта
- Разрешение конфликта.

Динамика конфликта

Основные фазы конфликта.

- Начальная фаза (1,2 этап) самое благоприятное время для разрешения конфликта 92%.
- Фаза подъема (3 этап) -46%
- Пик конфликта(4 этап)самое неблагоприятное время для разрешения конфликта 5%.
- Фаза спада 20%

Конфликтная ситуация

Конфликтная ситуация – это накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов и создающие почву для реального противоборства между ними.

Типы конфликтных ситуаций.

- **Недобросовестное исполнение обязанностей**
- **Неудовлетворительный стиль управления**
- **Неадекватное представление о конкретной ситуации**
- **Индивидуально – психологические особенности личности.**
- **Низкая профессиональная пригодность.**

Формулы конфликта

$$\underline{КФГ_1 + КФГ_2 + КФГ_3 + \dots = КФ.}$$

КФГ – конфликтогены – это слова, действия или бездействия, которые могут привести к конфликту.

НУЖНО:

1. НЕ употребляйте конфликтогены.
2. НЕ отвечайте конфликтогеном на конфликтоген.

Формулы конфликта

$$\underline{КС+И= КФ}$$

Кс – конфликтная ситуация

И – инцидент-это стечение обстоятельств являющихся поводом для конфликта.

НУЖНО:

1. Устранить конфликтную ситуацию.
2. Исчерпать инцидент.

Формулы конфликта

$$КС_1 + КС_2 + КС_3 + \dots = КФ.$$

Кс – конфликтная ситуация.

НУЖНО:

1. Устранить все конфликтные ситуации.

Технологии управления конфликтами

Управление конфликтом - это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.

Содержание управления конфликтами

Управление конфликтами как сложный процесс включает следующие виды деятельности:

- прогнозирование конфликтов и оценка их функциональной направленности;
- предупреждение или стимулирование конфликта;
- регулирование конфликта;
- разрешение конфликта.

Содержание управления конфликтом и его динамика

Возникновение и развитие конфликтной ситуации (прогнозирование, предупреждение).

Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников (предупреждение).

Начало открытого конфликта (регулирование).

Развитие открытого конфликта (регулирование).

Разрешение конфликта (разрешение).

Прогнозирование конфликта

Основным источником прогнозирования конфликтов является изучение объективных и субъективных условий и факторов взаимодействия между людьми (стиль управления, уровень социальной напряженности, психологический климат, лидерство и микрогруппы), а также их индивидуально - психологических особенностей.

Особое место на данном этапе занимает анализ общих и частных причин конфликтов.

Предупреждение конфликта

- 1.** На основе данных прогнозирования предпринимается активная деятельность по нейтрализации действия всего комплекса детерминирующих его факторов. (вынужденная форма предупреждения конфликта)
- 2.** Конфликты могут предупреждаться на основе осуществления эффективного управления в целом. В данном случае управление конфликтом является составной частью общего процесса управления (превентивная форма).

Стимулирование конфликта

Вид деятельности , направленный на провокацию, вызов конфликта, данный вид деятельности оправдан только по отношению к конструктивным конфликтам.

Средства стимулирования:
вынесение проблемного вопроса для обсуждения на собрании, совещании, критика сложившейся ситуации на совещании.

Регулирование конфликта

Вид деятельности субъекта управления, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения.

Данный вид деятельности осуществляется по следующим этапам:

- **признание реальности конфликта конфликтующими сторонами;**
- **достижение соглашения между конфликтующими сторонами по признанию и соблюдению установленных норм и правил конфликтного взаимодействия;**
- **создание соответствующих групп по регулированию конфликтного взаимодействия.**

Технологии регулирования конфликта
Информационные (ликвидация дефицита информации, устранение слухов).

Коммуникативные (организация общения).

Социально – психологические (работа с неформальными лидерами, укрепление социально – психологического климата)

Организационные (решение кадровых вопросов, эффективная мотивация, изменений условий взаимодействия сотрудников)

Разрешение конфликта

Вид деятельности, связанный с завершением конфликта.

Полное разрешение конфликта достигается при устранении причин, предмета конфликта и конфликтной ситуации.

Формы разрешения:

Сотрудничество, компромисс, уход, уступка.

Способы разрешения :

административный;

педагогический.

Алгоритм деятельности руководителя в процессе управления конфликтами

1. Изучение причин возникновения конфликта (наблюдение, анализ результатов деятельности, изучение документов, биографический метод).
2. Ограничение числа участников (перераспределение обязанностей, мотивация).
3. Дополнительный анализ конфликта с помощью экспертов.
4. Принятие решения (административный, педагогический).

Негативные факторы принятия конструктивных решений по конфликту

Одностороннее суждение
руководителя о подчиненных.

Интересы руководителя в конфликте
как члена коллектива и как
личности.

Стремление как можно быстрее
погасить конфликт.

Межличностные отношения с
конфликтующими.

Принципы управления конфликтами

Объективность и адекватность
оценки конфликта.

Конкретно – ситуационный подход.

Гласность.

Демократичное воздействие, опора на
общественное мнение.

Комплексное использование способов
и приемов воздействия.

Теории поведения личности в конфликте

Модели поведения личности в конфликте.

Конструктивная (контролировать эмоции, уважать личность оппонента, соблюдать этику общения).

Деструктивная (эмоциональность, негативная оценка оппонента, нарушение этики общения).

Конформистская (пассивность, непоследовательность во мнениях).

Стратегии поведения в конфликте

- Конкуренция
- Сотрудничество
- Компромисс
- Приспособление
- Уход.

Выбор стратегии поведения в конфликте зависит от трех обстоятельств:

- Предмета конфликта
- Ценности межличностных отношений
- Индивидуально – психологических особенностей личности.

Конкуренция- стремление к

одностороннему выигрышу

Обладаете достаточной властью и авторитетом и вам представляется очевидным, что предлагаемое вами решение – наилучшее.

Чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять.

Должны принять непопулярное решение и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага.

Взаимодействие с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль управления.

Сотрудничество – нахождение наиболее приемлемого для обеих сторон решения.

Если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений, однако необходимо найти общее решение.

Основная цель – приобретение совместного опыта работы.

Существуют длительные и прочные взаимоотношения.

Компромисс - стороны пытаются урегулировать конфликт идя на взаимные уступки.

Обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью и авторитетом.

Возможно как временное решение.

Компромисс позволяет хоть что-то получить, чем все потерять.

Уход - сторона ни с кем не сотрудничает для выработки решения.

Источник конфликта тривиален и несущественен.

Мало власти для решения проблемы.

Для того, чтобы выиграть время.

Конфликт может урегулироваться сам по себе.

Решение проблемы может ухудшить ваше здоровье.

С конфликтными личностями.

Приспособление – стратегия при которой оппоненты не отстаивают собственные интересы.

- Основная задача – восстановить отношения.
- Предмет разногласия не важен для вас.
- Вы считаете, что лучше сохранить добрые отношения с другими, чем отстаивать собственную точку зрения.
- Вы осознаете, что правда на вашей стороне.
- Вы чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов победить.

Картография конфликта

Определить проблему конфликта.

Истинную причину конфликта.

Действительных участников конфликта.

Подлинные потребности и опасения каждого участника.

Существующие межличностные отношения.

Отношение к конфликту лиц, не участвующих в нем, но заинтересованных в позитивном его разрешении.

Карта конфликта.



Из схемы видно, что центральное место в ней отводится констатации той проблемы, которая вызвала противостояние конфликтующих сторон и требует своего решения. Затем отмечаются стороны, непосредственно участвующие в конфликте, их интересы и опасения относительно возможных потерь. Остается на карте место и для указания сторон, причастных к конфликту, который так или иначе затрагивает их интересы и вызывает озабоченность своими последствиями.

Составление такой карты позволит:

- ограничить дискуссию определенными формальными рамками, что в значительной степени поможет избежать чрезмерного проявления эмоций;
- создать возможность совместного обсуждения проблемы, высказать людям их требования и желания;
- конкретизировать собственную точку зрения и понять точку зрения других;
- создать атмосферу эмпатии, т. е. даст возможность сторонам конфликта увидеть проблему глазами оппонента и признать его мнение;
- выбрать новые пути разрешения конфликта.

Типы конфликтных личностей

Демонстративный.

Агрессист

Ригидный.

Жалобщик

Неуправляемый.
ребенок

Разгневанный

Сверхточный.

Максималист

Молчун

Бесконфликтный.

Тайный мститель

Ложный альтруист

Хронический обвинитель

КАК вести себя с конфликтной личностью?

- Необходимо иметь в виду, что у таких людей есть некоторые скрытые нужды, связанные с прошлыми потерями и разочарованиями.
- Следует взять под контроль свои эмоции и дать выход эмоциям этого человека, если намерены продолжать с ним общаться.
- Не принимать на свой счет слова и поведение данного человека.

Правила поведения в условиях конфликта

- **Контролируйте эмоции.**
- **Осознайте значимость разрешения конфликта для себя.**
- **Придерживайтесь многоальтернативного подхода.**
- **Ориентируйтесь на положительное, лучшее в человеке.**
- **Предложите собеседнику встать на ваше место.**
- **Не преувеличивайте свои заслуги и не демонстрируйте знаки превосходства.**
- **Не обвиняйте и не приписывайте только партнеру ответственность за возникшую ситуацию.**
- **Старайтесь сохранить отношения.**

Технологии эффективного общения и рационального поведения в конфликте

Технологии эффективного общения – способы, приемы и средства общения, которые в полной мере обеспечивают взаимное понимание и взаимную эмпатию партнеров по общению.

Технологии рационального поведения в конфликте – совокупность способов психологической коррекции, направленной на обеспечение конструктивного взаимодействия, на основе самоконтроля эмоций.

Правила эффективного общения

- **Концентрируйте внимание на говорящем, его сообщении.**
- **Поддерживайте обратную связь в процессе общения.**
- **НЕ перебивайте говорящего, не отвлекайтесь, не подводите итогов, не давайте советов.**
- **Добивайтесь, чтобы вас услышали и поняли.**
- **Используйте невербальные средства общения.**
- **Поддерживайте атмосферу доверия, взаимного уважения, проявляйте эмпатию.**

Правила самоконтроля ЭМОЦИЙ

- Спокойная реакция на эмоциональные действия партнеров.
- Рационализация эмоций, обмен содержанием эмоциональных переживаний в процессе общения.
- Поддержание высокой самооценки для конструктивного поведения.

Внутриличностные конфликты – конфликты во внутреннем мире человека

Особенности:

- Необычность с точки зрения структуры.
- Специфичность форм протекания и проявления.
- Латентность.

Формы проявления внутриличностных конфликтов

Неврастения (раздражительность, подавленное настроение, плохой сон, головные боли).

Эйфория (показное веселье).

Регрессия (обращение к примитивным формам поведения, уход от ответственности).

Проекция (приписывание негативных качеств другому человеку).

Номадизм (частое изменение места жительства).

Рационализм (самооправдание своих поступков).

Способы разрешения

внутриличностных конфликтов

- Компромисс (выбор в пользу какого – то варианта).
- Уход от проблемы.
- Переориентация (изменения притязаний)
- Сублимация (перевод энергии в другую сферу).
- Идеализация(мечтательность).
- Вытеснения (подавление чувств, желаний).
- Коррекция(изменение Я – концепции).

Межличностные конфликты

Коллектив(организация):
руководитель- подчиненный;
Между сотрудниками одного
ранга;
служебные;
неслужебные.

Управление межличностными конфликтами

Прогнозирование (изучение индивидуально – психологических особенностей сотрудников, анализ ранних симптомов скрытого конфликта, на стадии возникновения конфликтной ситуации).

Предупреждение – на основе данных анализа предпринять меры по их нейтрализации: педагогические меры, административные меры.

Регулирование – добиться признания конфликта, напомнить о соблюдении этики общения, использовать все технологии регулирования, ограничить число участников.

Разрешение – исходя из глубины конфликта предпринять один из способов решения: административный или педагогический.

Конфликты в организации

КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ- ЭТО КОНФЛИКТЫ, ВОЗНИКАЮЩИЕ МЕЖДУ СУБЪЕКТАМИ СОЦИАЛЬНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ.

- Межличностные (горизонтальные и вертикальные)
- Межгрупповые конфликты
- Конфликт типа « личность- группа»
- Структурные конфликты
- Инновационные конфликты
- Позиционные конфликты
- Ресурсные конфликты
- Динамические конфликты
- Организационно-технологические конфликты
- Конфликты в социально-экономической системе организации
- Конфликты в административно-управленческой системе
- Конфликты, связанные с функционированием неформальной организации
- Конфликты, связанные с функционирование социально-психологической системы отношений

Конфликты в организации

Особое место в управлении организационными конфликтами занимает их прогнозирование и предупреждение на основе контроля уровня социального напряжения. Признаками социальной напряженности могут быть (стихийные митинги, собрания, увеличение числа неявок на работу, снижение производительности, увеличение числа локальных конфликтов, массовые увольнения по желанию, распространение слухов, коллективное невыполнение указаний руководителя, стихийные митинги и забастовки, рост эмоциональной напряженности).

**Интегральный показатель,
социальной напряженности.**

$$K = A_1 + A_2 + A_3 \dots$$

Р

**К- коэффициент социальное
напряженности.**

**A1.....- факторы
неудовлетворенности.**

**Р – количество факторов,
вызывающих
неудовлетворенность более
чем у половины опрошенных.**

Конфликты в сфере управления

КОНФЛИКТЫ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ- конфликты, которые возникают в системах социального взаимодействия субъектов и объектов управления.

- **КОНФЛИКТЫ МЕЖДУ РУКОВОДИТЕЛЕМ И ПОДЧИНЕННЫМ.**
- **СТРУКТУРНЫЕ**
- **ИННОВАЦИОННЫЕ**
- **ПОЗИЦИОННЫЕ**
- **ЦЕННОСТНЫЕ.**
- **КОНФЛИКТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ**
- **КОНФЛИКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ**
- **КОНФЛИКТЫ МОТИВАЦИИ**
- **КОНФЛИКТЫ КОНТРОЛЯ**

ФОРМЫ ПРОЯВЛЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОНФЛИКТОВ

ДЕЗОРГАНИЗАЦИЯ – это такое состояние управленческого взаимодействия, при котором существующие групповые нормы, административно-бюрократические правила приходят в несоответствие с новыми условиями и факторами.

НЕСОГЛАСИЕ- это отказ определенных субъектов и объектов управления от предписанных шаблонов и норм поведения, Это неисполнение своих обязанностей.

НАПРЯЖЕННОСТЬ_ это острая форма управленческого конфликта, затрагивающая устойчивость существующей системы управления.

КОНФРОНТАЦИЯ- это самая острая форма управленческого конфликта, ведущая к расколу и ликвидации существующей системы управления.

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ И РАЗРЕШЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОНФЛИКТОВ

- наладить обратную связь со всеми звеньями управления,
- постоянно корректировать стиль, формы, средства и методы управления с учетом конкретных условий.
- руководитель должен владеть различными формами воздействия на подчиненных (прямое воздействие, воздействие через мотив, через систему ценностей, через окружающую социальную среду).

ТЕСТ

«Оцените уровень конфликтности»

Конфликтная ли вы личность?

*Чтобы узнать это,
воспользуйтесь тестом,
выбрав по одному ответу на
каждый вопрос.*

1. В общественном транспорте начался спор на повышенных тонах. Ваша реакция?

- А) не принимаю участия;**
- Б) кратко высказываюсь в защиту стороны, которую считаю правой;**
- В) активно вмешиваюсь, чем «вызываю огонь на себя».**

2. Выступаете ли вы на собраниях с критикой лидеров?

А) нет;

Б) только если имею для этого веские основания;

В) критикую по любому поводу не только лидеров, но и тех, кто их защищает.

3. Часто ли спорите с друзьями?

- А) только если люди необидчивые;**
- Б) лишь по принципиальным вопросам;**
- В) споры – моя стихия.**

4. Очереди, к сожалению, прочно вошли в нашу жизнь. Как вы реагируете, если кто-то лезет в обход?

- А) возмущаюсь в душе, но молчу: себе дороже;**
- Б) делаю замечание;**
- В) прохожу вперед и начинаю наблюдать за порядком.**

5. Дома на обед подали недосоленное блюдо. Ваша реакция?

- А) не буду поднимать бучу из-за пустяков;**
- Б) молча возьму солонку;**
- В) не удержусь от едких замечаний и, быть может, демонстративно откажусь от еды.**

**6. Если на улице, в транспорте
вам наступили на ногу...**

**А) с возмущением посмотрю на
обидчика;**

Б) сухо делаю замечание;

**В) выскажусь, не стесняясь в
выражениях!**

7. Если кто-то из близких купил вещь, которая вам не понравилась:

А) промолчу;

Б) ограничусь коротким тактичным комментарием;

В) устрою скандал.

8. Не повезло в лотерее. Как вы к этому отнесетесь?

- А) постараюсь казаться равнодушным, но в душе дам себе слово никогда больше не участвовать в ней;**
- Б) не скрою досаду, но отнесусь к происшедшему с юмором, пообещав взять реванш;**
- В) проигрыш надолго испортит отношение.**

Теперь подсчитайте набранные очки, исходя из того, что каждое

«А» - 4 очка,

«Б» - 2,

«В» - 0.

От 22 до 32 очков.

Вы тактичны и миролюбивы, ловко уходите от споров и конфликтов, избегаете критических ситуаций в школе и дома. Изречение «Платон мне друг, но истина дороже!» никогда не было вашим девизом. Может быть, поэтому вас иногда называют приспособленцем. Наберитесь смелости, если обстоятельства требуют высказываться принципиально, невзирая на лица.

От 12 до 20 очков.

Вы слывете человеком конфликтным. Но на самом деле конфликтуете, лишь если нет иного выхода и другие средства исчерпаны. Вы твердо отстаиваете свое мнение, не думая о том, как это отразится на вашем положении в обществе или приятельских отношениях. При этом не выходите за рамки корректности, не унижаетесь до оскорблений. Все это вызывает к вам уважение.

До 10 очков.

Споры и конфликты – это воздух, без которого вы не можете жить. Любите критиковать других, но если слышите замечания в свой адрес, можете «съесть живьем». Ваша критика – ради критики, а не для пользы дела. Очень трудно приходится тем, кто рядом с вами. Ваша несдержанность и грубость отталкивают людей. Не поэтому ли у вас нет настоящих друзей? Словом, постарайтесь перебороть свой вздорный характер!



● Спасибо за внимание!

