



**ИЗДАТЕЛЬСТВО
«УЧИТЕЛЬ»**

Тема вебинара

Методы диагностики конфликтных ситуаций в ОО

Ведущий вебинара: Цепляева Светлана Анатольевна,
кандидат педагогических наук, доцент
кафедры «Педагогика и методика профессионального обучения»
ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ



**Издательство
«Учитель»**
www.uchitel-izd.ru

Наши мероприятия:

[Профессиональная переподготовка](#)
[Курсы повышения квалификации в режиме онлайн](#) [Вебинары в режиме онлайн](#)
[Курсы повышения квалификации в режиме офлайн](#) [Вебинары в режиме офлайн](#)
[Международные научно-практические конференции](#)
[Международный конкурс проектных и исследовательских работ обучающихся](#)

Объекты конфликта



Анализ конфликтной ситуации

Какая проблема послужила толчком к возникновению конфликта?

Участники конфликта

Действия одной стороны конфликта

Действия другой стороны конфликта

В чем суть конфликта?

Методы диагностики конфликтов в организации

Конфликты охватывают все сферы жизнедеятельности людей, всю совокупность социальных отношений, социального взаимодействия. Конфликт, по сути, является одним из видов социального взаимодействия, субъектами и участниками которого выступают отдельные индивиды, большие и малые социальные группы и организации. Конфликтное взаимодействие предполагает противоборство сторон, т.е. действия, направленные друг против друга.

Конфликт вырастает из конфликтной ситуации, которая составляет базу конфликта. Конфликтной ситуацией называют такую ситуацию, в которой проявилась и осознана сторонами несовместимость действий одной стороны с нормами и ожиданиями другой

1 Диагностика конфликта

Управлению конфликтом должна предшествовать стадия его диагностики, т.е. определение основных составляющих конфликта, причин, его породивших. В большинстве случаев проведение диагностики предполагает определение:

- истоков конфликта, субъективных или объективных переживаний сторон, способов “борьбы”, противоречия мнений, событий, затронутых потребностей и интересов;
- биографии конфликта, т.е. его история, фон, на котором он прогрессировал, нарастание конфликта, кризисы и поворотные точки в его развитии;
- участников конфликтного взаимодействия: личностей, группы, подразделений;
- позиций и отношений сторон, их взаимозависимости, ролей, ожиданий, личных отношений;
- исходных отношений к конфликту – хотят и могут ли стороны сами решить конфликт, каковы их надежды, ожидания, установки, условия, либо конфликт спровоцирован специально в интересах одной из сторон, которая постоянно поддерживает уровень напряженности.

Методы диагностики организационных конфликтов.

Основные методы диагностики конфликтов:

1. Описательные и аналитические методы: описание и анализ конкретных конфликтных ситуаций по предложенным исследователем схемам (сравнительно-исторический, системный подход, логический анализ и т.п.)

Основные параметры ближе скорее к исследованиям, чем к диагностике:

- получение нового знания;
- ориентация на большой объем нового знания;
- исследуется часть объекта
- обязательна интерпретация: объяснение – итог исследования.

Диагностика организационных конфликтов по модели Л.Гринхелга.

1. Предмет спора.

Является ли он «делом принципа» или затрагивает отдельные разногласия сторон. Отсутствие от собственных принципов является трудным делом, поэтому в той степени, в какой конфликт связан с отдельными разногласиями сторон, он легче поддается конструктивному разрешению.

2. размер ставок. –

какова ценность того, что может быть потеряно участником конфликта в случае неудачного для него исхода. Гринхелг считает, что люди могут преувеличивать реальную ценность «ставок», если они вовлечены в противоборство с ориентацией на выигрыш или если исход конфликта может стать прецедентом для последующих ситуаций.

3. Характер и степень взаимозависимости участников в данном конфликте.

Связывает ли участников «строгое соперничество», когда выигрыш одной стороны означает проигрыш другой, в связи с чем возникает жесткая тенденция следовать только своим интересам, или же может быть найдено решение, при котором стороны могут обоюдно выиграть от решения конфликта. Отношения по типу нулевой суммы (одна сторона выигрывает за счет другой) делают конфликт трудно разрешимым.

4. Характер отношений сторон.

Являются ли они эпизодическими (ограниченными данной ситуацией – одиночная транзакция) или участники конфликта связывают длительные отношения. Последнее обстоятельство будет способствовать более успешным поискам решения.

5. Структура сторон.

Для организационных конфликтов важной с точки зрения легкости или трудности разрешения конфликтов является такая характеристика как наличие сильных лидеров противостоящих сторон. Сильный лидер способен объединить своих сторонников для принятия соглашения. Гринхелг ссылается на опыт работы с профсоюзами в ситуациях принятия решений по организационным нововведениям. Сильные лидеры могут занимать жесткую позицию в переговорах и вести жесткий торг, но обеспечивают выполнение принятых соглашений. В случае слабого лидера его позиция может оспариваться несогласными с ним членами группы, в результате чего противостояние приобретает и конфликты на этой почве могут приобрести хронический характер.

6. Участие третьей нейтральной стороны

Аже если третья сторона активно не вовлечена в диалог между участниками конфликта, само ее присутствие способно сдерживать некоторые деструктивные проявления, прежде всего эмоционального характера, в конфликтном взаимодействии сторон. Позитивное влияние потенциально будет тем более сильным, чем более престижной. Влиятельной, вызывающей доверие и нейтральной является третья сторона.

7. Воспринимаемый прогресс конфликта

Существует ли возможность равной «цены» конфликт для обеих сторон или же одна из них чувствует себя более пострадавшей. Последнее обстоятельство затрудняет поиски выхода. Хотя этот счет и определяется субъективно, стороны хотят быть убеждены, что общий счет примерно равный и что каждый уже достаточно пострадал.

Диагностическая модель конфликта (Greenhalgh)

Измерения	Континуум точек зрения	
	Трудные для разрешения	Легкие для разрешения
Предмет спора	Вопрос принципа	Отдельные разногласия
Размер ставок	Большой	Маленький
Взаимозависимость сторон	Нулевая сумма	Позитивная сумма
Характер отношений сторон	Одиночная транзакция	Перспективы продолжения
Структура сторон	Аморфная или фракционная, со слабым лидерством	Связная, с сильным лидерством
Вовлеченность третьей стороны	Третьей нейтральной стороны нет	Вызывающая доверие, влиятельная, престижная, нейтральная
Воспринимаемый прогресс конфликта	Несбалансированность: одна сторона чувствует, что понесла большой урон	Равный ущерб, причиненный сторонами друг другу.

Экспериментальные исследования конфликта

Наибольшее число методических процедур для экспериментального изучения конфликта было предложено представителями бихевиористской парадигмы. Среди разработанных ими экспериментальных игровых процедур – матричные игры (типа «дилеммы заключенного»), коалиционные игры (предполагающие формирование участниками коалиций внутри группы), локомоционные игры (с движением сторон в направлении поставленной задачи или выбранной участниками цели) и социальные игры-ловушки (социальные задачи-дилеммы).

Для исследования конфликтного взаимодействия в лабораторных условиях используются деловые игры-задания, связанные с распределением общих ресурсов или необходимостью совместной заботы о них. Речь может идти, например, об общих финансах.

Однако все эти задания могут использоваться для исследования поведения людей в конфликтах или же для обучения их тем или иным способам поведения, выбору стратегий и т.п. Но для диагностики реальных конфликтов использовать их нельзя, поскольку при диагностике вы имеете дело с целостностью, а не с отдельными аспектами конфликта.

Другим вариантом методической процедуры экспериментального изучения конфликтов является создание реальных конфликтных ситуаций между участниками эксперимента в лабораторных условиях. Обычно испытуемому надо выполнить какое-либо задание, а подставное лицо – участник эксперимента – мешает ему. Таким образом изучается выбор стратегии поведения, реагирования участников на конфликтную ситуацию.

Эксперименты с провоцированием конфликтов в естественных условиях.

Исследования такого рода чаще всего моделируют кратковременное взаимодействие, кроме того, достаточно проблематичны такого рода исследования и с точки зрения этических норм.

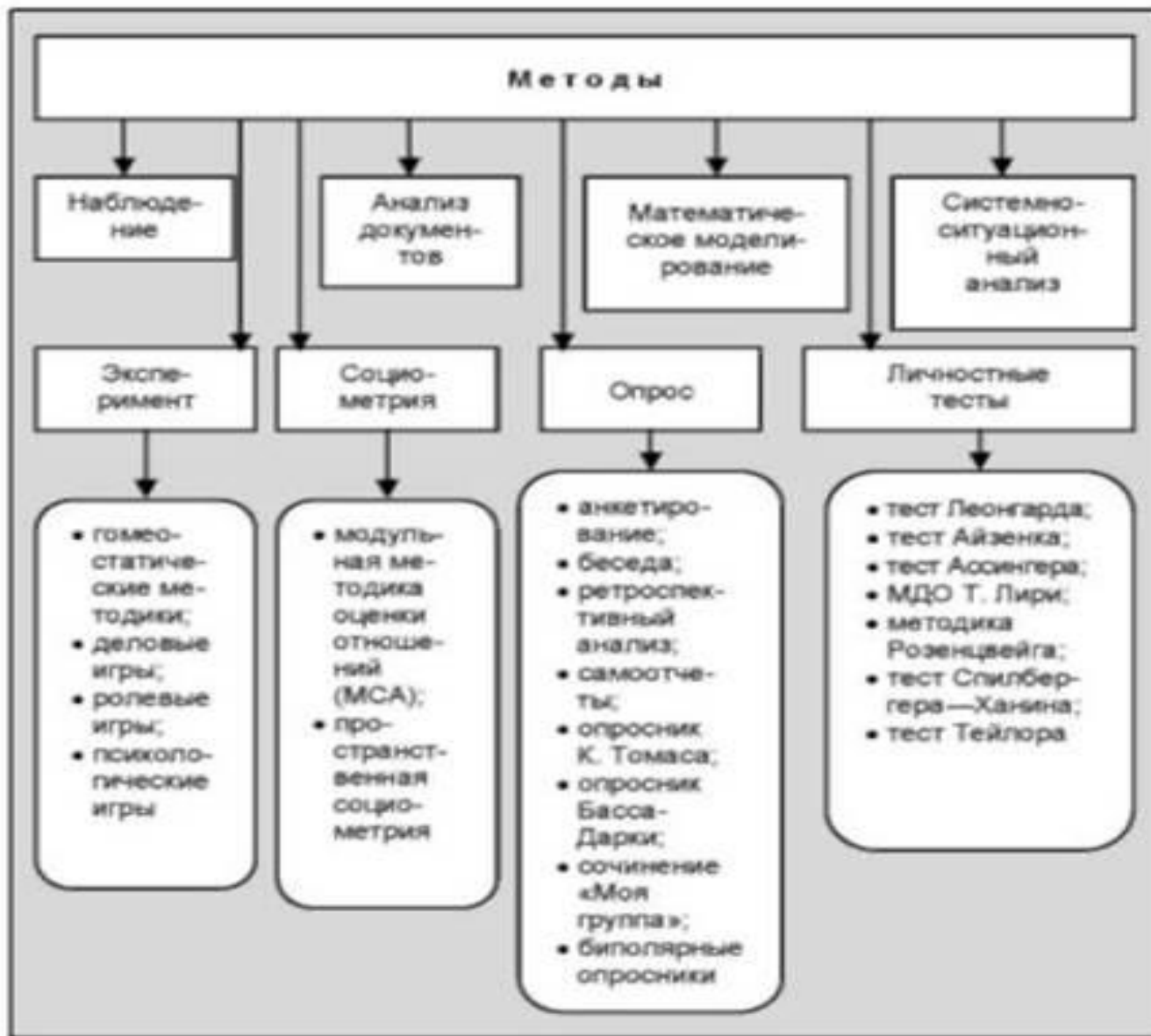
Вместе с тем практические конфликтологи (Л.Н.Цой), занимающиеся управленческим консультированием, используют этот метод для работы с реальными конфликтами. Был сформулирован методологический принцип для использования конфликта в целях выявления всех существующих противоречий во взглядах, ценностях, представлениях, теоретических конструктах ит.п. В основу моделирования конфликта (этот метод Цой назвала «конфликт-метод») положена закономерность этапов развития «естественного» разворачивания и эскалации конфликтной ситуации.

«Конфликт-метод» – это путь познания и способ построения рациональной деятельности, а также освоения конфликтной действительности с целью выявления противоречий и минимизации деструктивных элементов в конфликте, перевода конфликта в социально-позитивное русло.

Этот метод позволяет:

- выявить основные противоречия между конфликтующими сторонами;
- провести диагностику ситуации на микроуровне;
- в соответствии с полученным материалом отделить «пустую» породу от ценной;
- дать необходимые средства работы с этим материалом участникам конфликта;
- минимизировать разрушительные последствия и т.п.

С того момента, когда конфликтологи обратились к практическим вопросам регулирования конфликтов, в основном и возникла задача диагностики, и именно тогда они обратились собственно к диагностике реальных конфликтных ситуаций. И здесь доминируют скорее методы опроса.



3. Опросные методы.

Диагностические методики:

3.1 Диагностика конфликтов на личностном уровне:

Большинство методик построены в рамках предметной позитивной методологии (очевидно, связано это с тем, что большинство из них основываются на методах, взятых у соц. психологии – тесты, социометрия).

Ерина С.И. Шкала диагностики ролевого конфликта у руководителей первичного производственного коллектива.

Выявляется наличие психологического конфликта у руководителей, степень его выраженности, зоны деятельности руководителя, вызывающие конфликтные переживания. Руководителю предлагается опросник с набором суждений, с которыми он должен согласиться или не согласиться. В зависимости от его выбора и делается заключение о наличии у него внутриличностных конфликтов.

Предметом изучения в этом классе методик является также стратегии поведения участников конфликта:

Тест Т. Томаса направлен на выявление репертуара поведенческих тенденций в противоречивых ситуациях. Человеку предлагается 30 пар суждений, каждое из которых отражает одну из возможных стратегий поведения. Испытуемый выбирает из каждой пары то, которое он считает более соответствующим его типичному поведению. В результате можно определить, в какой степени в репертуаре человека представлены стратегии соперничества, сотрудничества, избегания, уступок или поиска компромисса. Формулировки суждений "очищены" от ситуативного контекста и потому дают возможность диагностировать именно личностные тенденции к преимущественному использованию тех или иных стратегий.

Оценка уровня или шкалы **ролевого конфликта** (РК) предназначается для дифференцировки руководителей, воспринимающих свою позицию в условиях перекрестных давлений как конфликтную и как неконфликтную, то есть позволяет диагностировать наличие психологического конфликта по степени его выраженности при выполнении социальной роли в условиях перекрестных ожиданий по отношению к нему как к управленцу:

- полученные по шкале данные позволяют сделать вывод о том, какие стороны в деятельности руководителя вызывают конфликтные переживания: множественность функций, взаимоотношений и т. д., что дает возможность определить пути и специфику индивидуальной работы с управленцем;
- методика позволяет диагностировать неблагополучные, слабые звенья в системе управления путем сравнительного анализа актуальных проблем роли руководителя у начинающих и опытных, успешных и неуспешных руководителей и т. д., что необходимо для подготовки, обучения и повышения квалификации управленческого персонала;
- показатели, полученные по шкале РК, могут входить как один из составляющих компонентов в оценку деловых и личных качеств управленцев и учитываться при определении возможностей и перспектив конкретного руководителя.

1. Бывает, что руководство требует от меня выполнения плана любой ценой, а исполнители ждут от меня чуткого и внимательного отношения к себе.
2. Мне приходится решать производственные вопросы, когда у исполнителей и руководства цеха различное понимание конкретных ситуаций, целей, задач и сроков их выполнения.
3. Бывает, что руководство и Мне случается действовать в условиях, когда люди, чьи мнения мне приходится учитывать (чьи мнения для меня важны), имеют противоположные представления (мнения) о том, как я должен действовать.
4. Исполнители имеют противоположное (разное) мнение о том, какие воздействия (руководства) на группу я должен применять.
5. Руководство считает, что я должен обладать настойчивостью, умением требовать, исполнители считают, что я должен прежде всего быть чутким, внимательным, входить в «их положение».

Шкала диагностики ролевого конфликта (Ерина С.И.)

Подобный опросник, нацеленный на изучение стратегий, избираемых руководителем в конфликтных ситуациях, разработан Ершовым А.А. Он выделяет у руководителей первичных организаций 4 основные сферы ценностных ориентаций, которые актуализируются в конфликтных ситуациях:

- ориентация на труд и его эффективность;
- ориентация на себя, свои взгляды и опыт;
- ориентация на авторитет коллег и руководителей;
- ориентация на официальную субординацию, права и обязанности.

Методика состоит из 12 конфликтных ситуаций, для каждой из которых предлагаются четыре варианта решений, соответствующих четырем возможным ориентациям.

Проективные тесты для определения стратегий поведения в конфликтных ситуациях.

Тест Ф.Розенцвейга. Он состоит из картинок, описывающих некий инцидент между персонажами, причем испытуемому предлагается идентифицировать себя с одним из них. Слова партнера на рисунке содержат некое обвинение (явное или скрытое) в адрес респондента или препятствуют удовлетворению его потребностей. Ответы испытуемого категоризируются в соответствии со специальной схемой и это позволяет определить, как человек обычно реагирует на фрустрирующую ситуацию: поиском виноватого вовне, самообвинением или как-то иначе.

На базе этого теста был разработан тест "Деловые ситуации" (20 рисунков), изображающих конфликтные ситуации в организации.

Использование психологических тестов для определения уровня конфликтности личности:

Опросник А.Басса и А.Дарки. (1957 г.) Предназначен для определения индивидуального уровня агрессивности личности. Агрессия рассматривается авторами как комплексный феномен, проявляющийся в различных формах агрессивных и враждебных реакций: физической, косвенной, вербальной агрессии раздражительности, обиде и т.п. Опросник дает возможность определить индивидуальные индексы агрессивности и враждебности.

Опросник Кеттелла.

Опросник Г.Айзенка.

Определение уровня тревожности по опроснику Спилберга.

Общей проблемой применения всех этих методик для диагностики конкретных конфликтов в организациях является то, что поскольку они создавались психологами и на основе психологических методик и тестов, то заложенное в них понятие нормы (где оно есть вообще), имеет либо отношение к психологической норме – границы проявления того или иного признака в генеральной совокупности, либо это задание нормы в рамках ценностно-нормативного подхода, когда понятие нормы закладывается автором концепции.

3.2 Диагностика конфликтов на межличностном уровне.

Чаще всего для этого используется традиционный метод социометрии (как правило, в виде опроса):

Лебедев А.Н. Методика прогнозирования межличностных конфликтов в коллективах.

Параметры взаимных оценок, наиболее существенные в плане возникновения конфликтов:

- уровень профессиональной подготовки;
- отношение к труду;
- уровень развития нравственных качеств;
- уровень способностей к руководству коллективом;
- уровень развития инновационных качеств.

В предложенной процедуре работники оценивают своих коллег по этим параметрам, сравнивая их между собой (ранжирование).

Недостатки методики:

1. ценностно-нормативный подход;
2. гало-эффект.

Модульная методика диагностики межличностных конфликтов.

А.Я.Анцупов. А.И.Шипилов.

Основана на социометрической методике.

Два базовых модуля, позволяющих оценить отношение к сотрудникам со стороны каждого из коллег по работе. Сопоставление ответов на первые два вопроса дает возможность:

- выявить реальные и потенциальные конфликтные двудные взаимоотношения в группе;
- количественно оценить интенсивность, остроту конфликта.

Дополнительные модули используются в зависимости от целей изучения коллектива и позволяют оценить:

- качество работы каждого члена группы;
- нравственные качества каждого члена группы;
- профессиональные знания членов группы;
- степень его помощи коллегам;
- усилия по достижению личных и общегрупповых интересов;
- характер выполнения данных обещаний.

Процедура опроса предполагает заполнение каждым членом коллектива специального бланка (социометрической карточки), на которой перечисляются все члены группы.

Оценка дается по десятибалльной шкале от +5 до -5

Методика диагностики взаимоотношений в группе

Анкета представляет собой социометрическую карточку, на которой фиксируются все члены коллектива, а затем респондент делает положительные или отрицательные выборы по определенным 14 критериям.

Недостатком такого оформления социометрической карточки является то, что респондент вынужден отмечать даже тех индивидов, о которых у него нет определенного мнения.

Обработка полученной в ходе исследования информации происходит по нескольким каналам.

Во-первых, на первом этапе происходит построение социограмм, наглядно показывающих связи внутри коллектива. Социограммы позволяют выявить наличие микрогрупп в коллективе подразделения, определить лидеров, аутсайдеров, т.е. социально-психологическую структуру, так как основной акцент делается на неформальный аспект социальных связей.

Такой анализ позволяет также выделить напряженные моменты во взаимоотношениях членов коллектива, чреватые возникновением конфликтных ситуаций в настоящем и будущем.

Во-вторых, выбранная форма социометрической карточки, когда по сути каждый член коллектива так или иначе определяет свое отрицательное или положительное отношение ко всем своим коллегам, при определенных недостатках, все же позволяет определять "рейтинг" каждого члена коллектива", так как 14 критериев выбора сводятся к 4 параметрам:

- лидерство;
- совместимость (умение налаживать благоприятные отношения с коллегами);
- надежность (степень доверия к члену коллектива);
- профессионализм (рейтинг как специалиста).

В результате такой обработки получаем рейтинг всех членов коллектива, на котором также четко выделяются лидеры и аутсайдеры

В-третьих, на основе полученных данных вычисляются социометрические индексы.

2.3. Диагностика межгрупповых конфликтов в организации.

1. Методики, ориентированные на предметную методологию в блоке описания реального состояния объекта, как правило, основываются на опросных методах. при этом блок задания должного – ценностно-нормативный.

Методика выявления противоречий в формальной структуре как причин возникновения конфликтов. Были выделены основные зоны возможного возникновения противоречий в организации

Категории	Эмпирические индикаторы
Организация рабочего места	Формы распределения заданий между сотрудниками
Реализация задач или ориентация на цели	
Формы организации труда	
Сбалансированность прав и обязанностей	
Уровень формализации процедур	
Отношения руководства и подчинения	Соблюдение принципа единоначалия
Выявление форм контроля	Оценка оперативности и точности передачи информации
Участие в принятии решений	
Определение степени формализации отношений	
Информация и коммуникации	
Оценка основных каналов передачи информации	
Информированность об источниках необходимых сведений	Оценка уровня профессиональных знаний
Оценка правильности интерпретации распоряжений руководства	
Оценка уровня обратной связи	
Персонал	
Уровень информированности сотрудников о целях и задачах	
Оценка возможности проявления инициативы сотрудниками	Соблюдение норм трудовой дисциплины
Удовлетворенность системой оплаты труда	
Индивидуальная оценка перспектив развития карьеры	
Культура	
Выявление частоты общения с руководством подразделения	
Отношение к изменениям	Соблюдение норм трудовой дисциплины
Наличие конфликтов в подразделении	
Восприятие и пути разрешения конфликтов	
Оценка уровня сплоченности коллектива	

Каждый эмпирический индикатор предполагает четыре возможные ситуации, раскрывающие его, каждой из них присвоено определенное количество баллов. Сотрудники, отвечающие на анкету, выбирают ситуации, характерные для их подразделения. Затем подсчитывается среднее значение по каждому показателю, и на этой основе строится профиль подразделения.

Формирование нормативного критерия:

норма задается на основе экспертного опроса: в качестве экспертов выступают руководители подразделения (анкетирование и интервьюирование). На базе полученных данных формируется эталонный профиль подразделения, который затем и сравнивается с реальным профилем, полученным в результате обработки анкет сотрудников.

Однако блок рассогласования - умозрительн.

2. Класс диагностических методик, как правило, ориентирован на проблемную методологию в описании объекта, но в блоке задания должного более распространен ситуационный подход (проблемно-ситуационный).

Методы получения информации: игровые методы

слабоформализованные интервью

иногда – анкетирование.

Позиционный анализ (А.И.Пригожин)

ПА – диагностическая методика, позволяющая выявить позиционность, определить линии, разделяющие организацию на группы работников, состоящих между собой в позиционном конфликте.

Суть ПА - определение тех линий, которые делят организацию на совокупность соц. групп, находящихся между собой в позиционном конфликте или имеющих различные интересы, вступающие друг с другом во взаимодействие.

Процесс изучения конфликтов состоит из нескольких этапов. Соблюдение требований логики научного исследования позволяют повысить результативность работы конфликтолога.

Известно восемь основных этапов научного анализа конфликтов.

1. Составление программы — подробное, всестороннее и завершенное теоретическое обоснование методологических подходов и методических приемов анализа интересующего явления. Программа — стратегический документ, его обязательный начальный этап.

2. Определение конкретного объекта изучения (выборка). Она играет очень важную роль в достижении поставленных конфликтологом целей. Все множество конфликтов, являющееся объектом изучения, образует *генеральную совокупность*. *Выборка* — часть генеральной совокупности, которая реально изучается. В интересах сокращения времени и материальных затрат, которых потребует изучение, выборка должна быть наименьшей. Важным ее свойством является ее *репрезентативность* — способность воспроизводить характеристики генеральной совокупности, существенные для решения поставленных в ходе изучения задач.

3. Разработка методики анализа конкретного вида конфликтов — выработка системы методов и процедур для изучения конфликтов, которая должна соответствовать целям и задачам изучения, обеспечивать получение полной и достоверной информации.

4. Пробное изучение конфликтов — производится на небольшой выборке и имеет целью оценку достоверности получаемой информации, доработку программы и методики. Это позволяет повысить достоверность полученной информации, уточнить и даже выдвинуть новые гипотезы, проверить организационную процедуру анализа," дать предварительную оценку эффективности приемов качественного и количественного анализа.

5. Сбор первичной конфликтологической информации. На этом этапе важно изучить все то, что планировалось подвергнуть изучению. Важным элементом является контроль достоверности и надежности получаемых данных.

6. Качественная и количественная обработка собранных данных реализуется за счет содержательного теоретического конфликтологического анализа. Она проводится в соответствии с выдвинутыми гипотезами, но может и выходить за их рамки. Использование математических методов расширяет возможности конфликтолога.

7. Анализ и объяснение полученных результатов заключаются в систематизации собранных и обработанных данных, построении на этой основе описательной и объяснительной модели исследуемого аспекта конфликта. На этом этапе желательно установить систему факторов, влияющих на развитие изучаемого конфликта, вскрыть наиболее существенные закономерности в его динамике.

8. Обоснование и формулировка выводов, практических рекомендаций требует использовать не только информацию, полученную в ходе исследования, но и, опираясь на свой опыт, учитывать знания, имеющиеся по данной проблеме во всех отраслях конфликтологии.

Основные причины конфликтов



Внутриличностный конфликт

Основные психологические концепции внутриличностных конфликтов (Карен Хорни - проблема соперничества, Э. Фромм - проблема утраты самоидентичности).

Виды внутриличностных конфликтов:

- конфликт потребностей;
- конфликт между потребностью и социальной нормой;
- конфликт социальных норм (Дубовская Е.М., Ракитов В.П.).

Причины и последствия внутриличностного конфликта:

- а) внутренние причины, коренящиеся в противоречиях самой личности;
- б) внешние причины, обусловленные положением личности в социальной группе;
- в) внешние причины, обусловленные положением личности в обществе;
- г) конструктивные и деструктивные последствия.

Предупреждение и разрешение внутриличностных конфликтов.

Механизмы психологической защиты: отрицание, проекция, регрессия, замещение, подавление, интеллектуализация, реактивное образование, компенсация.

Последствия внутриличностного конфликта:

а) конструктивные - функциональные, продуктивные;

б) деструктивные - прекращение развития личности, начало деформации; снижение активности и эффективности деятельности; психическая подавленность, тревожность, зависимость от других; появление агрессии или покорности в качестве защитной реакции; разрушение смыслообразующих жизненных ценностей и утрата самого смысла жизни.

Внутриличностные конфликты возникают под влиянием социума на личность.

Две группы противоречий, лежащих в основе конфликта:

- объективные противоречия, внешние по отношению к человеку, которые переходят во внутренний мир (моральные конфликты, адаптационные и др.);
- противоречия внутреннего мира личности (мотивационные конфликты, конфликт неадекватной самооценки), которые отражают отношение личности к окружающей среде.

Основные виды внутриличностного конфликта

Мотивационный конфликт:

- между бессознательными стремлениями (З. Фрейд);
- между стремлениями к обладанию и к безопасности (К. Хорни);
- между двумя положительными тенденциями (К. Левин);
- как столкновение различных мотивов.

Нравственный конфликт :

- моральный или нормативный конфликт (В. Бакштановский, И. Арницеане, Д. Федорина).
- конфликт между желанием и долгом, моральными принципами и личными привязанностями (В. Мясищев);
- стремлением действовать в соответствии с желанием и требованиями взрослых или общества (А. Спиваковская);
- долгом и сомнением в необходимости следовать ему (Ф. Василюк, В. Франкл).

Конфликт нереализованного желания или комплекса неполноценности, между возможностью «хочу быть таким, как они» и невозможностью это реализовать (А. Захаров). К данному виду относятся и внутренние конфликты связанные с сексуальными патологиями (С. Кратохвил, А. Свядоц, А. Харитонов).

Ролевой конфликт - переживания невозможности одновременно реализовать несколько ролей, различное понимание требований самой личности к выполнению одной роли, конфликты между двумя ценностями, стратегиями или смыслами жизни.

Адаптационный конфликт - нарушение равновесия между субъектом и окружающей средой (в широком смысле), социальной или профессиональной адаптацией (в узком смысле).

Конфликт неадекватной самооценки:

- между притязаниями и оценкой своих возможностей (А. В. Петровский, М. Я. Ярошевский);
- между завышенной самооценкой и стремлением реально оценивать свои возможности (Т. Юферева);
- между заниженной самооценкой и осознанием объективных достижений;
- между стремлением повысить притязания, чтобы одержать максимальный успех, и понизить притязания, чтобы избежать неудачи (Д. Хекхаузен).

Рис. 12.3. Структурная схема оценки конфликтной компетентности преподавателей

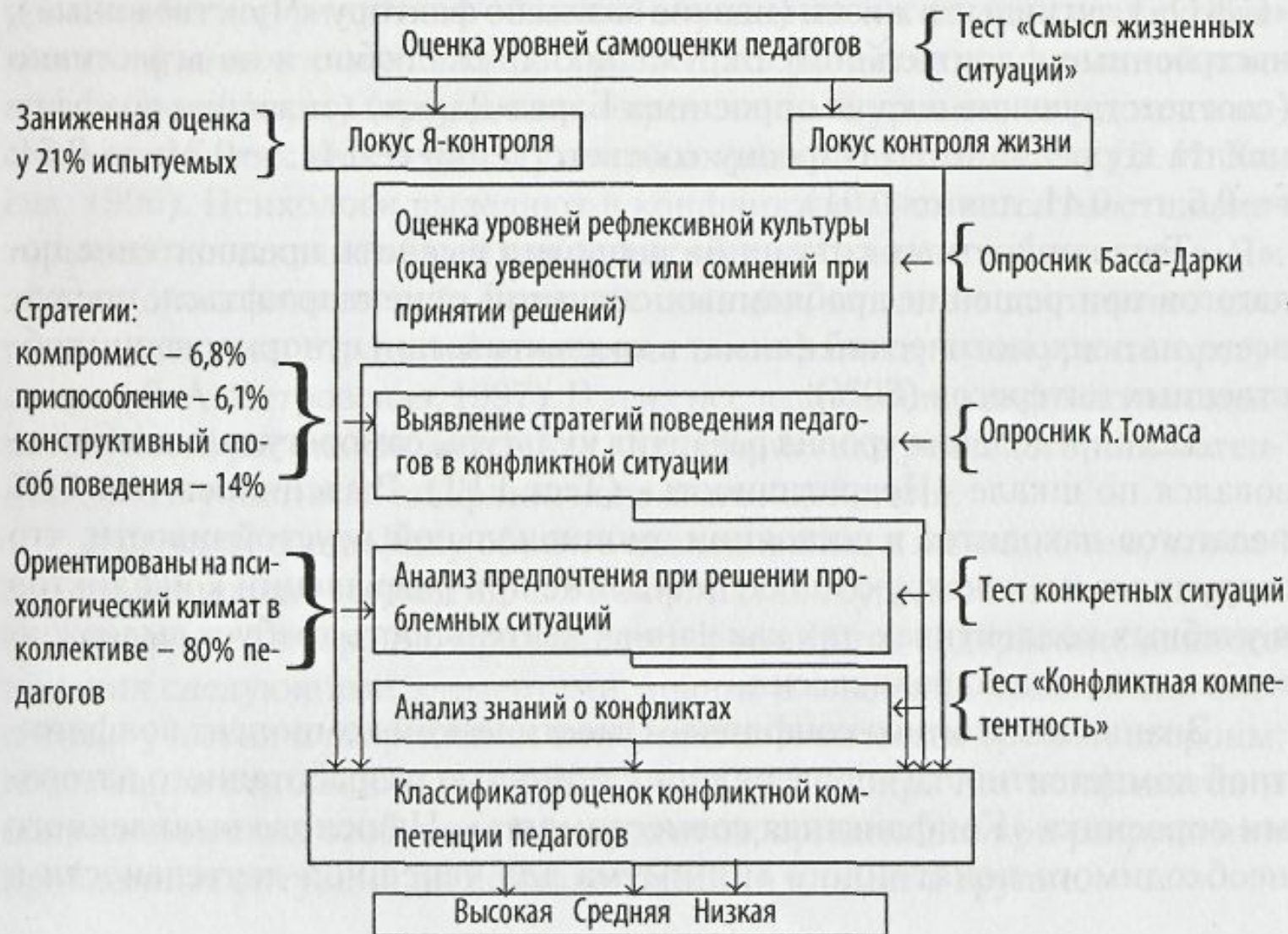


Таблица. Диагностика проявлений конфликтности

Проявления	Диагностика
Завышенная самооценка	<ul style="list-style-type: none">«Кто из ваших нынешних коллег более всего заслуживает повышения в должности? Почему?» – Для конфликтного человека с завышенной самооценкой такой кандидатурой является единственно он сам.«Правда ли, что у большинства окружающих неправильное мнение о вас?» – Конфликтный человек ответит утвердительно, добавив, что его недооценивают
Неспособность прогнозировать развитие ситуации	<ul style="list-style-type: none">«Ваш начальник попросил вас задержаться после работы. Вы отказали. К чему это может привести?» – Наиболее вероятный ответ: «Ни к чему»
Плохое понимание других людей (выявление этой особенности существенно, когда работа связана с людьми)	<ul style="list-style-type: none">«Почему человек ведет себя определенным образом? Например: почему начальник кричит? Почему коллега раздражен?»«По какой причине сотрудник может уволиться в первый месяц работы?» – Конфликтный человек, скорее всего, либо не даст четкого ответа, либо привяжет ситуацию к конфликту. Например, на вопрос об увольнении в первый месяц ответит, что это связано с обманом, унижением и т.п. У неконфликтного человека будут другие ответы
Излишняя подозрительность	<ul style="list-style-type: none">«Как вы поймете, что вас хотят уволить?» – Собеседник конфликтного типа приведет массу примеров
Обидчивость	<ul style="list-style-type: none">«Вы расстроитесь, если вам оторвут пуговицу в метро?»«Что вы испытываете, когда вас не понимают?»
Отсутствие самокритичности	<ul style="list-style-type: none">«Назовите ваши слабые качества» – Скорее всего, названы они не будут, либо будут упомянуты качества такого типа: «люблю поспать».Можно использовать проективную методику: «дом, дерево, человек». Она позволяет оценить по рисунку кандидата общее настроение, базовые потребности личности и склонность к конфликтному поведению
Обвинение всех, кроме себя	<ul style="list-style-type: none">«Вы – руководитель коллектива из 4 человек. Вам дали задание, которое должно быть выполнено за месяц. Однако к положенному сроку результата не было. С чем это может быть связано?» – Собеседник конфликтного типа даст любые варианты ответа, кроме тех, которые покажут собственную несостоятельность
Высокая требовательность к себе и окружающим	<ul style="list-style-type: none">«Каким должен быть руководитель? Каждый ли может управлять? А вы можете? Почему?»
Конформность	<ul style="list-style-type: none">Разговор с соискателем на близкую ему тему, причем следует настаивать на взглядах, противоречащих его восприятию проблемы. Конформист будет соглашаться, при этом еще и извиняясь.Можно использовать следующую технику. Спросить кандидата: «Вам нравится ток-шоу ...?» Лучше использовать название «глупой» телепередачи, либо такой, которая явно не заинтересует собеседника, – для получения заведомо отрицательного ответа. Когда такой ответ будет получен, удивиться и многозначительно сказать, что большинство успешных людей с удовольствием его смотрит. Далее оценить реакцию кандидата: поменяет он мнение или останется при своем
Высокая тревожность	<ul style="list-style-type: none">Проявляется в основном в невербальном общении: резкая жестикуляция, «почесывания», покусывание губ, поглаживания волос, покраснение лица, сцепление рук и т.д.

Прогнозирование и предупреждение конфликтов

Способы и условия предупреждения конфликтов: устранение объективных условий, устранение организационно-управленческих факторов, устранение социально-психологических причин и устранение личностных причин.

Нормы деловой этики и предупреждение конфликтов (компетентное руководство; толерантность; принятие неконфликтного управленческого решения; создание позитивной прогностической модели; создание модели целей).

Стрессоустойчивость как способ предупреждения конфликтов (снятие информационных перегрузок; реальное оценивание своих возможностей; неконфликтное поведение; профессионализм деятельности).

Снижение агрессии в конфликте по М.С. Миримановой (пассивный, активный и логический способы). Основные способы ответа на агрессию: ответная атака, просьбы и мольба, логический обоснованный спор. Приёмы снижения агрессивности оппонента в споре: разрядка вопроса, перевод вопроса на другой предмет, снижение значимости вопроса, затягивание ответа на вопросы, предание вопросу бессмысленного характера.

Профилактика конфликтов заключается в такой организации жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними.

Цель профилактики конфликтов – создание таких условий деятельности и взаимодействия людей, которые минимизировали бы вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий между ними. Предупредить конфликты гораздо легче, чем конструктивно разрешить их.

Как показывает практика, профилактика конфликтов не менее важна, чем умение конструктивно их разрешать. При этом она требует меньших затрат сил, средств и времени и предупреждает даже те минимальные деструктивные последствия, которые имеет любой конструктивно разрешенный конфликт.

Управление конфликтом представляет собой сознательную деятельность по отношению к нему, осуществляемую на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной. Важно не блокировать развитие противоречия, а стремиться разрешить его неконфликтными способами.

Предупреждать конфликты можно, изменяя свое отношение к проблемной ситуации и поведение в ней, а также воздействуя на психику

К основным способам и приемам изменения своего поведения в предконфликтной ситуации можно отнести:

- умение определить, что общение стало предконфликтным;
- стремление понять позицию оппонента;
- снижение агрессивности; умение оценивать свое психическое состояние;
- готовность к неконфликтному решению проблем; умение не ждать от окружающих слишком многого;
- искренняя заинтересованность в партнере по общению;
- конфликтоустойчивость и чувство юмора.

СЛЕДОВАНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЯМ ПО
ПРЕДОТВРАЩЕНИЮ КОНФЛИКТА ПОМОЖЕТ
ИЗБЕЖАТЬ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТНОЙ
СИТУАЦИИ, А ПРИ ЕЕ ПОЯВЛЕНИИ ПОМОЖЕТ
КОНСТРУКТИВНО ЕЕ РАЗРЕШИТЬ И НАЙТИ
ОПТИМАЛЬНЫЙ ВЫХОД ИЗ КОНФЛИКТА.

Виды организационных конфликтов (по объекту)

Инновационные

(возникают между сторонниками и противниками нововведений в организации)



Статусно-ролевые (позиционные)

(возникают между людьми и группами людей при выяснении, «кто главнее»)



Ценностные

(возникают между людьми и группами людей, чьи ценности, потребности и представления кардинально отличаются)



Ресурсные

(возникают при борьбе за ресурсы компании среди отделов и руководителей)



Динамические

(возникают при столкновении активных и пассивных стремлений различных групп или личностей)



<i>№ п/п</i>	<i>Признак классификации</i>	<i>Виды конфликтов</i>
1	По сферам проявления	Производственно-экономические Идеологические Социально-психологические Семейно-бытовые
2	По масштабам, длительности и напряженности	Общие и локальные Бурные быстротекущие, кратковременные Острые длительные, затяжные Слабовыраженные и вялотекущие Слабовыраженные и быстротекущие
3	По субъектам конфликтного взаимодействия	Внутриличностные Межличностные Межличностно-групповые Межгрупповые
4	По предмету конфликта	Реальные (предметные) Нереальные (беспредметные)
5	По источникам и причинам возникновения	Объективные и субъективные Организационные Эмоциональные и социально-трудовые Деловые и личностные
6	По коммуникативной направленности	Горизонтальные Вертикальные Смешанные
7	По социальным последствиям	Позитивные и негативные Конструктивные и деструктивные Созидательные и разрушительные
8	По формам и степени столкновения	Открытые и скрытые Спонтанные, инициативные и спровоцированные Неизбежные, вынужденные, нецелесообразные
9	По способам и масштабам урегулирования	Антагонистические и компромиссные Полностью или частично разрешаемые Приводящие к согласию и сотрудничеству

Диагностические методики:

❖ Опросник А.Басса и А.Дарк

Качества: все виды агрессии.

❖ Модификация теста Розенцвейга

Качества: фрустрация.

❖ Тест «Конфликтная ли вы личность?»

Качества: конфликтность.

❖ Тест – опросник Шмишека

Качества: акцентуация.

❖ Тест школьной тревожности.

Качества: тревожность.

❖ Шкала ситуативной тревожности и шкала личностной тревоги (опросник Спилберга)

Качества: тревожность.

❖ Шкала одиночества (Д.Рассе, Л.Пепо, М.Фергюсон)

Качества: социальная изоляция, депрессия, скука.

КОНТАКТЫ

Наш адрес:

400079 г. Волгоград

Ул. Кирова, д. 143

Издательство «Учитель»

Наш сайт:

www.uchitel-izd.ru

Наши электронные адреса:

webinar@uchitel-izd.ru

met@uchitel-izd.ru

Благодарим за участие в вебинаре



Издательство «Учитель»

www.uchitel-izd.ru

Вопросы, связанные с вебинарами
можно задать по адресу:

webinar@uchitel-izd.ru