

**Управление
конфликтом**

Управление конфликтом

Это — это *сознательная деятельность*, осуществляемая на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной.



Технологии *предупреждения* конфликта



- баланс ущерба
- баланс само-оценки и внешней оценки
- баланс взаимных услуг
- баланс ролей и взаимозависимости

Технология баланса

- *Баланс ролей*: в ситуации социального взаимодействия важно понять, *какую роль играет партнер и какой роли он ожидает от нас.*
- *Баланс взаимозависимостей*: слишком *большая зависимость* человека от партнера *ограничивает его свободу* и может спровоцировать конфликт.
- *Баланс ущерба*: *нанесение ущерба* нарушает сбалансированность взаимодействия и может стать основой конфликта.

Технология баланса

□ *Баланс самооценки и внешней оценки:*
оценивая себя и результаты своей деятельности, человек в качестве основы оценки чаще *выбирает положительные стороны* своей личности и то, *что ему удалось сделать в результате работы.*

Начальник оценивает работу по тому, что *подчиненному не удалось сделать* по сравнению с идеалом, нормативными требованиями к деятельности и ее целью.

Технология баланса

- *Баланс взаимных услуг*: мы осознанно или подсознательно *фиксируем услуги*, которые оказали мы, и те, которые оказали нам.

Речь идет не об объективном, а о *субъективно оцениваемом балансе*.

Изменение своего поведения в предконфликтной ситуации

Умение определить, что
общение стало
конфликтным

Умение понять мотивы
партнера

Улыбка

Децентрация

Чувство юмора,
искренняя
заинтересованность

Терпимость к
инакомыслию

Рассчитывать не
только на лучший, но и
на худший вариант
события

Готовность к диалогу

Избегать ситуаций при
переутомлении и
перевозбуждении



Снижение тревожности и агрессивности



Влияние на поведение оппонента

**Избегать категоричных
форм оценок**

**Реально оценивать
возможности оппонента**

**Установить
личностный контакт**



**Не стремится
перевоспитать**

**Дать возможность
сохранить лицо**

**Оценивать психическое
состояние, дать
выговориться**

**Не увеличивать число
проблем**

**Информировать об
ущемлении интересов**

**Заблаговременно
информировать о решениях**

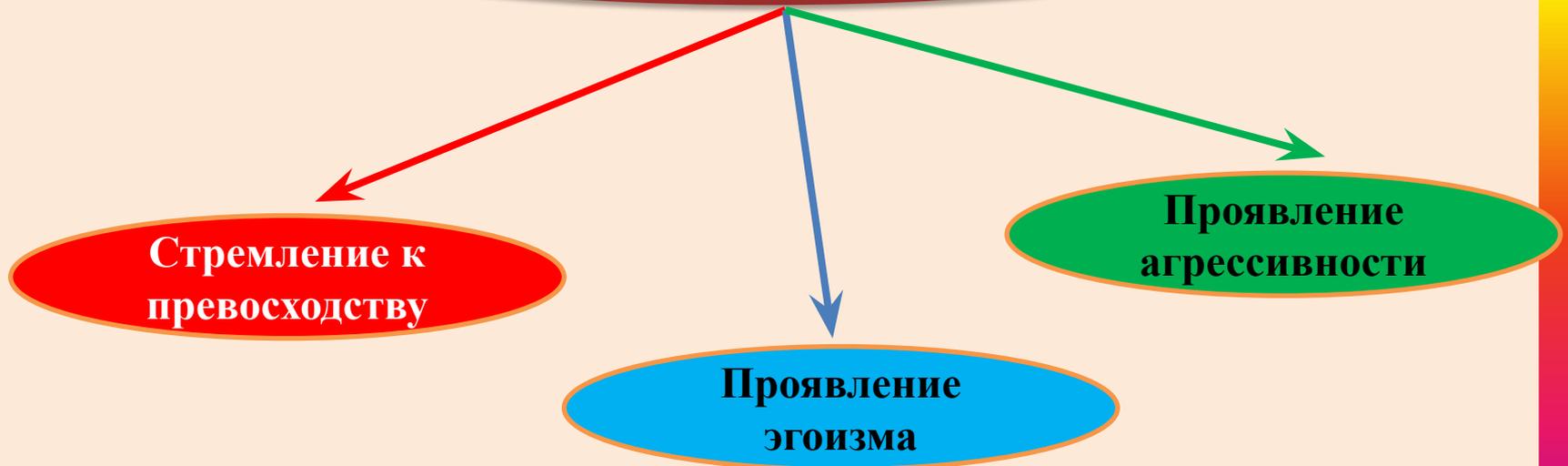
**Учитывать невербальную
информацию**

**Занимать мягкую позицию к оппоненту,
твердую – к защите своих интересов**

Содержательный анализ конфликта

Конфликтогены – это слова, действия, бездействие, могущие привести к конфликту.

Виды конфликтогенов:



Стремление к превосходству

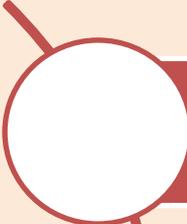
- ❑ *прямые проявления превосходства*: приказы, угрозы, замечания, издевки, насмешки;
- ❑ *хвастовство*;
- ❑ *навязывание советов* (совет, данный в присутствии других людей, воспринимается как упрек);
- ❑ *перебивание* собеседника, повышение голоса;
- ❑ демонстрация *снисходительного отношения*;
- ❑ *категоричность*, безапелляционность;
- ❑ *утаивание информации* порождает чувство тревоги, домыслы, сплетни, недоверие;

Стремление к превосходству

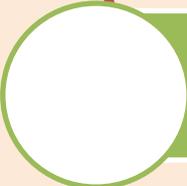
- ❑ *подшучивание*;
- ❑ *нарушение этики* намеренные или непреднамеренные воспринимаются как пренебрежение к собеседнику;
- ❑ *обман* или попытка обмана;
- ❑ *напоминание* о проигрышной для собеседника ситуации;
- ❑ *перекладывание ответственности* на другого человека;
- ❑ просьба *одолжить деньги* (наличие долга также может являться конфликтогеном);

Стремление к превосходству

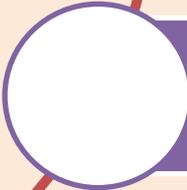
Стремление к превосходству можно преодолеть следующими способами:



следует дать почувствовать собеседнику свою значимость;



возможно применение сознательного принижения своих собственных достоинств;



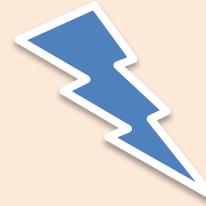
скромность — это способ преодоления собственного тщеславия и чувства превосходства над другими.

Проявление эгоизма

Эгоизм – (от лат. ego — «я») — поведение, целиком определяемое мыслью о собственной пользе, выгоде, когда индивид ставит свои интересы выше интересов других.



*Потребитель - это эгоист,
но при этом он живет за
свой счет и заботится о
себе сам*



*Паразит - человек, для которого
естественно заботится о себе
за чужой счет.*

Проявление эгоизма

Рациональный эгоист

«Считает, что его сила доброты, морали и этики «не хватит на всех»»

«Осознает, когда, зачем и почему он пренебрегает благом другого человека ради своего»

«Осознавая зло, которое причиняет, ставит во главу угла себя и своих близких»

Иррациональный эгоист

«Эгоцентризм» — неумение и неспособность понимать ситуацию и других людей»

«Действует импульсивно и незальновидно»

«Видованы кто угодно, кроме меня (судит сегодня «больше всех», а другие вообще не люди...)»

Преодоление эгоизма

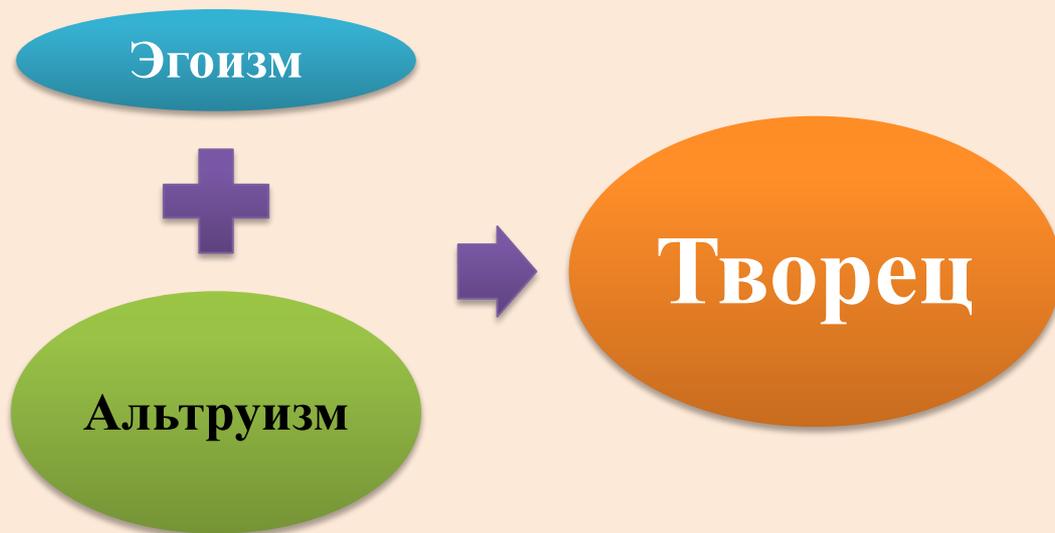
Морально-этические принципы

надо прививать *рациональному эгоисту*, который с головой. Эгоисту «без головы» рассказывать о этике бесполезно, его нужно сначала надо научить "смотреть на себя с третьей позиции
Другой вариант - просто приучать вести себя прилично.

Преодоление эгоизма связано с развитием самосознания, объективности самооценки, наполнением направленности личности общечеловеческими ценностями, сопереживанием по отношению к другим людям в случае их неудач.

Преодоление эгоизма

Противоположностью эгоизма является не альтруизм, а позиция **Творца**, когда человек заботится и о себе, и о других людях.



Проявление агрессивности

Агрессивность *как черта характера* может возникнуть в результате самоутверждения в некоей социальной среде (семье, коллективе, группе сверстников), а также может быть протестом против зависимости от «главного» (родителя, начальника, старшего по положению или статусу).

Проявление агрессивности

Возникновение *ситуативной агрессивности* зависит от сложившейся ситуации, плохого самочувствия и настроения, сложностей в семейно-бытовых или рабочих взаимоотношениях.

Агрессия является одним из *типов реагирования в состоянии фрустрации*.

Зачастую этот вид агрессивности является ответной реакцией на полученный от кого-либо конфликтogen.

Управление собственной агрессивностью



активный способ
(физическая активность)

пассивный способ
(выговориться, «поплакаться»)

логический способ

Основные способы ответа на агрессию



ответная атака

просьбы и мольбы

*логически
обоснованный спор*

Приемы снижения агрессивности оппонента



*разрядка вопроса
(снятие остроты)*

*перевод вопроса на
другой предмет*

*снижение значимости
вопроса*

*затягивание ответа
на вопрос*

*придание вопросу явно
бесмысленного характера*

Приемы снижения агрессивности оппонента

Разрядка вопроса (снятие остроты):

«Вопрос поставлен так, что в нем содержится еще несколько вопросов. Надо, очевидно, выделить, какой из них нужно считать самым главным...» и т. п.

Перевод вопроса на другой предмет:

«Вопрос поставлен так, что на него трудно дать однозначный ответ. Для того чтобы ответить на него, нужно обратиться к другому вопросу».

Далее идет обстоятельный разговор, уводящий в сторону от заданного вопроса.

Приемы снижения агрессивности оппонента

Снижение значимости вопроса:

«Было бы неверно ставить вопрос именно так», «Вероятно, данный вопрос не совсем корректен по форме» и т. п.

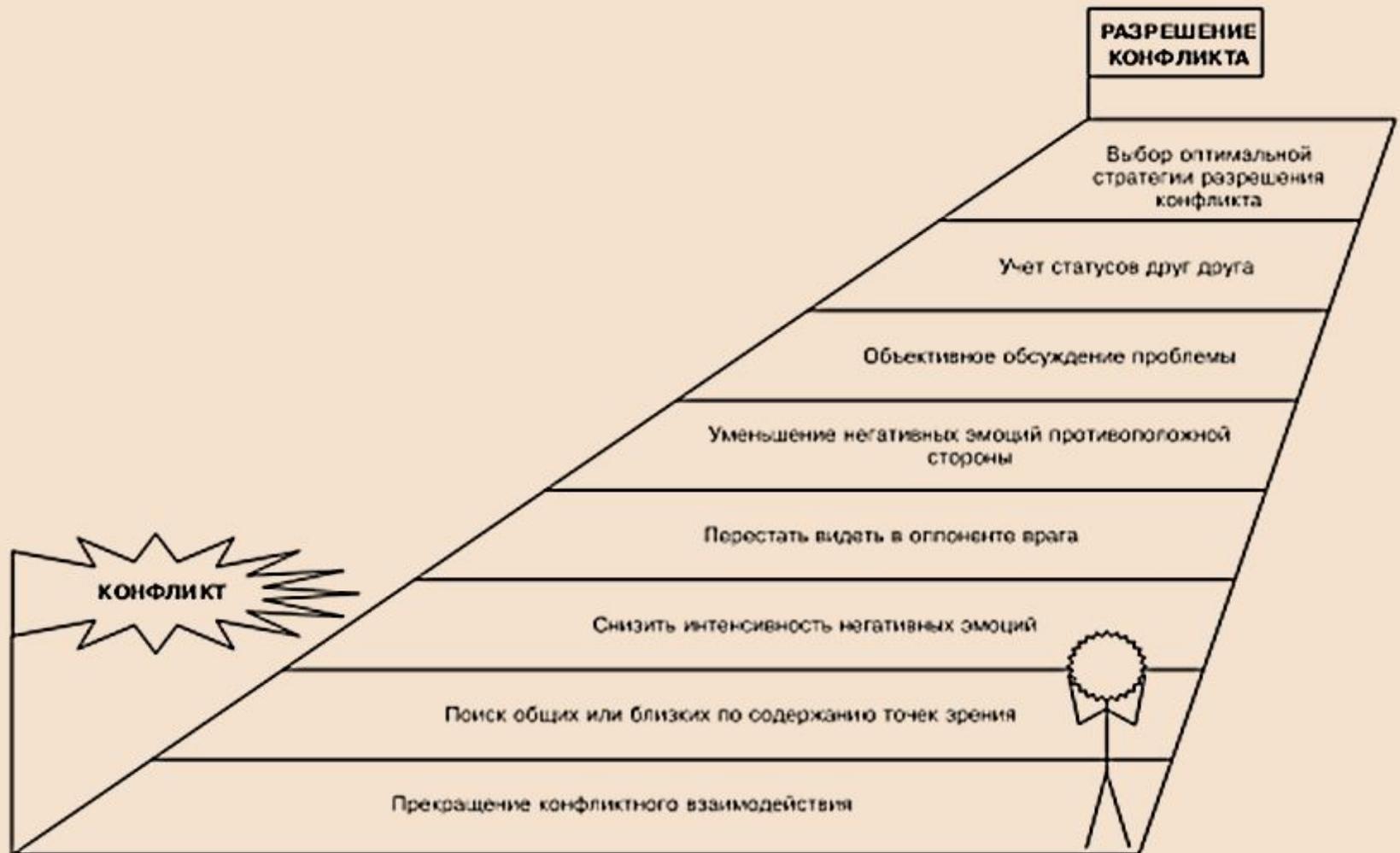
Затягивание ответа на вопрос

(поиск времени на обдумывание): «С ходу ответить на этот вопрос трудно. Нужно в нем разобраться».

Придание вопросу явно бессмысленного характера:

«Стоит ли разбираться в этом вопросе? Ответ и так очевиден».

Условия разрешения конфликта



Условия разрешения конфликта

Прекращение конфликтного взаимодействия — первое и очевидное условие начала разрешения любого конфликта.

До тех пор пока предпринимаются какие-то меры с одной или с обеих сторон по усилению своей позиции или ослаблению позиции оппонента с помощью насилия, речь о разрешении конфликта идти не может.

Снизить интенсивность негативных эмоций, переживаемых по отношению к оппоненту. При разрешении конфликта сохраняется устойчивое негативное отношение сторон друг к другу. Чтобы приступить к разрешению конфликта, необходимо смягчить это негативное отношение.

Условия разрешения конфликта

Перестать видеть в оппоненте врага, противника, понять, что проблему лучше решать сообща, объединив усилия.

Этому способствует:

- критический анализ собственной позиции и действий,*
- понимание интересов другого,*
- выделение конструктивного начала в поведении или даже в намерениях оппонента.*

Условия разрешения конфликта

Раскрывая содержание этих позиций, можно заметить, что *признание собственных ошибок снижает негативное восприятие оппонента.*

Понимание не означает принятия или оправдания, скорее это расширяет представление об оппоненте, делает его более объективным, и, наконец, *не бывает абсолютно плохих или абсолютно хороших людей* или социальных групп, в каждом есть что-то положительное, на это и необходимо опереться при разрешении конфликта.

Условия разрешения конфликта

Важно уменьшить негативные эмоции противоположной стороны.

Среди приемов выделяют такие, как

- положительная оценка некоторых действий оппонента,
- готовность идти на сближение позиций,
- обращение к третьей стороне, которая авторитетна для оппонента,
- критичное отношение к самому себе,
- собственное уравновешенное поведение и др.

Условия разрешения конфликта

Поиск общих или близких по содержанию точек соприкосновения оппонентов является *двусторонним процессом* и предполагает анализ как своих целей и интересов, так и целей и интересов другой стороны.

Если стороны хотят разрешить конфликт, они должны *сосредоточиться на интересах*, а не на личности оппонента.

Условия разрешения конфликта

Объективное обсуждение проблемы,
выяснение сути конфликта, умение сторон видеть главное
способствуют успешному поиску разрешения противоречия.

*Акцентирование внимания на второстепенных вопросах, забота
только о своих интересах снижают шансы конструктивного
решения проблемы.*

Условия разрешения конфликта

Когда стороны объединяют усилия по завершению конфликта, необходим **учет статусов (должностного положения) друг друга.**

Сторона, занимающая подчиненное положение или имеющая статус младшего, должна осознавать пределы уступок, которые может себе позволить ее оппонент.

Слишком радикальные требования могут спровоцировать сильную сторону на возврат к конфликтному противоборству.

Еще одно немаловажное условие — **выбор оптимальной стратегии разрешения, соответствующей конкретной ситуации.**

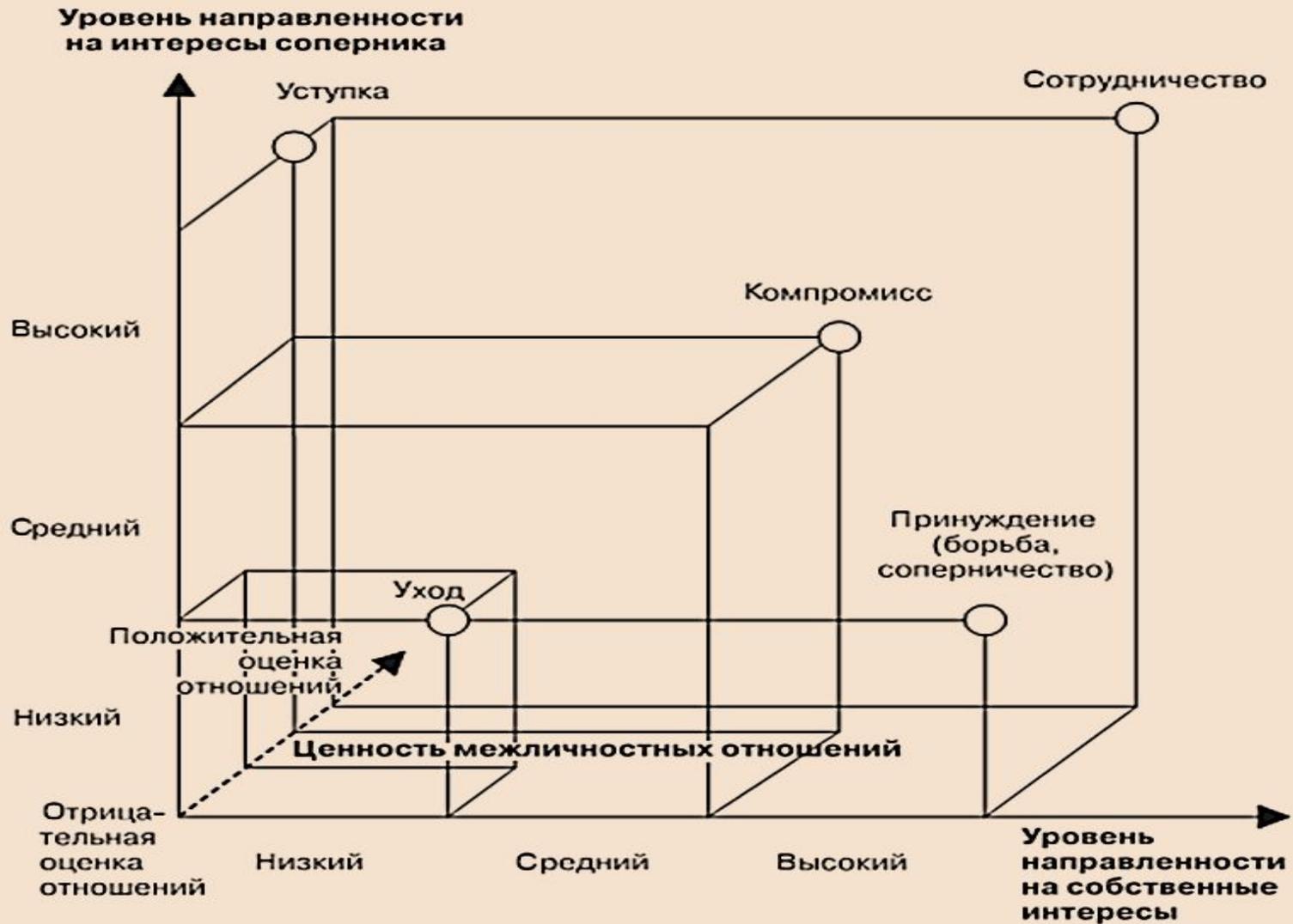
Стратегии поведения в конфликте

— это ориентация личности (группы) по отношению к конфликту, **установка на определенные формы поведения** в ситуации конфликта.

К.У.Томасом и Р.Х.Килменном были разработаны основные наиболее приемлемые стратегии поведения в конфликтной ситуации:

- приспособление
- компромисс
- сотрудничество
- избегание
- соперничество

Стратегии поведения в конфликте



Стратегии поведения в конфликте

Рекомендации по наиболее целесообразному использованию того или иного стиля в зависимости от конкретной ситуации и характера личности человека:

Соперничество нужно использовать, если

- исход конфликта очень важен для вас, и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;
- у вас иного выбора и вам нечего терять;
- у вас достаточно полномочий для выбора этого шага;
- взаимодействуете с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

Стратегии поведения в конфликте

Компромисс - суть в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках.

Эффективен в следующих ситуациях, когда:

- обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;
- вас может устроить временное решение, т.к. нет времени для выработки другого решения или же другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;
- компромисс позволит получить хоть что-то, чем потерять все

Стратегии поведения в конфликте

Стиль избегания можно рекомендовать к применению в следующих ситуациях:

- источник разногласий несущественен для вас по сравнению с другими более важными задачами;
- вы не можете или не хотите решить вопрос в свою пользу;
- у вас мало полномочий для решения проблемы желательным для вас способом;
- вы хотите выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять окончательное решение.

Стратегии поведения в конфликте

Стиль приспособления может быть применен в следующих ситуациях:

- ваша важнейшая задача – восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- предмет разногласия не важен для вас или вас не особенно волнует случившееся;
- считаете, что лучше сохранить добрые отношения, чем отстаивать собственную точку зрения;
- осознаете, что правда не на вашей стороне.

Стратегии поведения в конфликте

Стиль сотрудничества можно использовать в следующих ситуациях:

- у вас длительные, взаимозависимые отношения с другой стороной;
- основной целью является приобретение совместного опыта работы, стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;
- необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений.

Косвенные методы разрешения конфликта

- *«Обмена позиций»*
- *«Принудительного слушания оппонента»*
- *«Обнажения агрессии»*
- *«Авторитетного третьего»*
- *«Эмоционального возмещения»*
- *«Выхода чувств»*

Косвенные методы разрешения конфликта

МЕТОД "ВЫХОДА ЧУВСТВ»

По наблюдению психологов, если человеку дать возможность *беспрепятственно выразить свои отрицательные эмоции*, то постепенно они сами собой сменяются положительными.

Реализация данного принципа *требует терпения и способности эмоционально поддерживать* собеседника, демонстрируя сочувствие, понимание, которое еще не гарантирует согласия с ним.

Косвенные методы разрешения конфликта

МЕТОД "ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВОЗМЕЩЕНИЯ»

Человек, обращающийся к вам с жалобами на своего оппонента, должен *рассматриваться вами как страдающее лицо*, хотя действительно пострадавшим может являться не он.

Показав, что считаетесь с этим, вы уже эмоционально возмещаете удрученное душевное состояние собеседника.

Косвенные методы разрешения конфликта

МЕТОД "АВТОРИТЕТНОГО ТРЕТЬЕГО"

Примеряющее, *доброе мнение одного из оппонентов о другом*, переданное через третье лицо, может побудить обиженного к поиску компромисса.

Косвенные методы разрешения конфликта

МЕТОД "ОБНАЖЕНИЯ АГРЕССИИ»

Вы побуждаете оппонентов в конфликте *ссориться в вашем присутствии* и достаточно длительное время не пресекаете ссоры.

Как правило при третьем лице конфликтующие не достигают таких крайностей, чтобы пришлось в буквальном смысле разнимать враждующих.

Дав им возможность выговорить самое наболевшее, вы продолжаете работу на основе одного из принципов, которые приводятся далее.

Косвенные методы разрешения конфликта

МЕТОД "ПРИНУДИТЕЛЬНОГО СЛУШАНИЯ ОППОНЕНТА"

Ссора происходит в вашем присутствии.
Вы неожиданно останавливаете ссорящихся
и *предлагаете оппонентам повторить последнюю реплику друг
друга.*

Обычно ссорящиеся не в состоянии произнести реплики друг друга, поскольку каждый слышит в основном только себя, а обидчику приписывает те высказывания, которых тот в действительности не произносил.

Непривычность, неожиданность такой ситуации уменьшает накал страстей и возможного ожесточения, способствует росту самокритичности.

Косвенные методы разрешения конфликта

МЕТОД "ОБМЕНА ПОЗИЦИЙ"

Вы останавливаете развернувшуюся на глазах ссору, просите враждующих поменяться местами и взглянуть на предмет ссоры глазами оппонента.

Этот прием обладает универсальной эффективностью, то есть уместен при устранении конфликтов любого типа.

Притча

Жил-был один очень вспыльчивый и несдержанный молодой человек. И вот однажды его отец дал ему мешочек с гвоздями и наказал каждый раз, когда он не сдержит своего гнева, вбить один гвоздь в столб забора.

В первый день в столбе было несколько десятков гвоздей. На следующей неделе он научился сдерживать свой гнев, и с каждым днем число забиваемых в столб гвоздей стало уменьшаться.

Наконец настал день, когда парень ни разу не потерял самообладания.

Он рассказал об этом своему отцу, и тот дал ему новое задание: на сей раз каждый день, когда сыну удастся сдержаться, он может вытащить из столба по одному гвоздю.

Притча

Шло время, и пришел день, когда он мог сообщить отцу о том, что в столбе не осталось ни одного гвоздя. Тогда отец взял сына за руку и подвел к забору:

- Ты неплохо справился, но ты видишь, сколько в столбе дыр? Он уже никогда не будет таким как прежде. Когда говоришь человеку что-нибудь злое, у него остается такой же шрам, как и эти дыры.

И неважно, сколько раз после этого ты извинишься - шрам останется навсегда.

Может быть, мысль о том, какие душевные раны мы можем нанести другому человеку, станет определенным сдерживающим фактором и позволит избежать очередной конфликтной ситуации.

Благодарю за внимание!

