

Конфликты в организации и пути их преодоления



Основные разделы работы:

Конфликт как основная категория конфликтологии

Причины конфликтов

Характеристика конфликтов

Динамика конфликтов

Внутриличностный конфликт

Стресс

Методы управления конфликтами

Разрешение конфликтов

Список используемой литературы

Мы сталкиваемся с конфликтами:



***Места
возникновения
конфликтов:***

Семья

Работа

Общество

Конфликтология учит:

Конфликтология

```
graph LR; A[Конфликтология] --- B[Распознавать природу конфликтов, их причины и мотивы]; A --- C[Определять формы конфликтов и выбор путей их разрешения]; A --- D[Управлять конфликтами]; A --- E[Разрешать конфликты];
```

Распознавать природу конфликтов, их причины и мотивы

Определять формы конфликтов и выбор путей их разрешения

Управлять конфликтами

Разрешать конфликты

Почему необходимо знать?

**Знание
Конфликтологии
Позволяет:**



**Избегать
конфликты**

**Правильно
относится к
конфликту**

**Управлять
конфликтом**

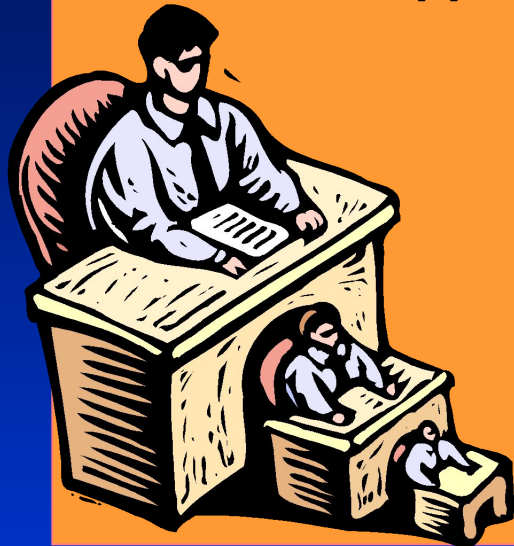
**Эффективно
разрешать
конфликт**

Наиболее широкое распространение получили два подхода в понимании конфликта. **При одном из них** конфликт определяется как столкновение сторон, мнений, сил. **Другой подход** заключается в понимании конфликта как столкновения противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений и взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия.

Под конфликтом понимается наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и

Проблема эволюции конфликта

Мы привыкли думать, что нашими поступками руководит сознание. И это отчасти так. Однако структура психики включает несколько уровней: бессознательное, подсознание, сознание и надсознание. Логично будет предположить, что чем более длительный период развития прошел каждый из этих отделов, тем более совершенен он с эволюционной точки зрения, тем более упорядочено его взаимодействие с другими уровнями.



Следовательно, чем более древним является образование, тем больше оснований считать, что именно к нему, как к самому надежному, проверенному временем обратится человеческий организм в кризисной

Конфликт как тип трудной ситуации

Если исходить из психологической сущности конфликта, то он может быть рассмотрен как один из типов трудных ситуаций, возникающих в процессе жизнедеятельности человека и социальной группы.

В зависимости от того, как воспринимается угроза, трудные ситуации могут иметь три уровня:

1. трудности, как потенциальная угроза;
2. трудность, как непосредственная угроза;
3. трудности, как реализующаяся угроза.

Конфликт как тип трудной ситуации

Основные виды трудных ситуаций:

- ситуация деятельности;
- ситуация социального взаимодействия;
- ситуация внутриличностного плана.

Общие признаки трудной ситуации таковы:

- наличие трудности, осознание личностью угрозы;
- состояние психической напряженности как реакция личности на трудность, преодоление которой значимо для субъекта;
- заметное изменение привычных параметров поведения, общения.

Ключевые моменты

Конфликтный человек – это человек, который чаще других создаёт и вовлекает других в конфликты и конфликтные ситуации.

Конфликтная ситуация – это ситуация скрытого или открытого противоборства двух или нескольких сторон участников, каждый из которых имеет свои цели, мотивы, средства или способы решения проблемы имеющие личную значимость для каждого из её участников.

Конфликт – это процесс резкого обострения противоречия и борьбы двух или более сторон участников в решении проблемы имеющей личную значимость для каждого из её участников.

Источники конфликтов – это противоречие, которые возникают там, где есть рассогласования

Ключевые моменты

Усиление конфликта – это процесс обострения противоречия и борьбы его участников.

Разрешение конфликта – это процесс нахождения взаимоприемлемого решения проблемы, имеющей личную значимость для участников конфликта.

Психологическая устойчивость – это характеристика личности, состоящая в сохранении оптимального функционирования психики в условиях в условиях фрустрирующего и стрессогенного воздействия трудных ситуаций.

Давайте жить дружно



Проблема

+ конфликтная ситуация

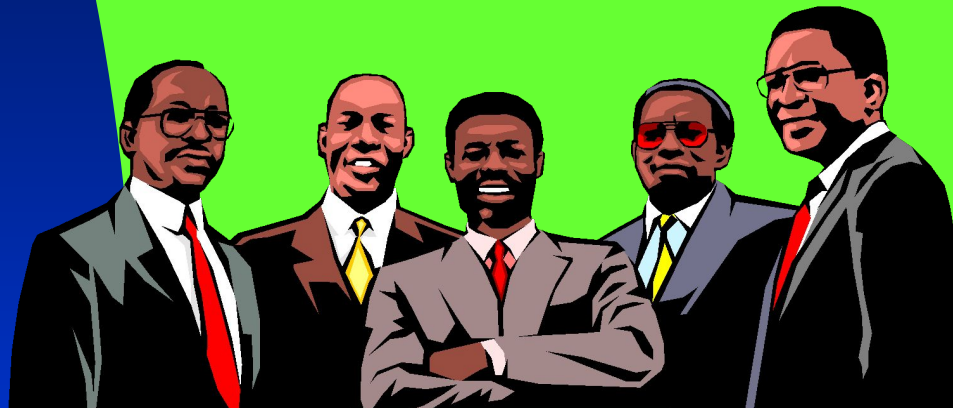
+ участники

+ инцидент

= конфликт!

А теперь посмотрите на
заголовков и

скажите:.....!



Причины конфликтов



Классификация причин конфликтов

Причины
возникновения
конфликтов

Объективные

Организационно-
управленческие

Социально-
психологические

Личностные

Объективные факторы возникновения конфликтов



К числу **объективных причин** конфликтов можно отнести те обстоятельства социального взаимодействия людей, которые привели к столкновению их интересов, мнений, установок и т.п.

Объективные причины приводят к созданию **предконфликтной обстановки** - объективного компонента



Субъективные причины конфликтов

- Субъективные причины конфликтов связаны с теми **индивидуальными психологическими особенностями** оппонентов, которые приводят к выбору именно конфликтного, а не какого-либо другого способа разрешения создавшегося объективного противоречия.
- В любой ситуации есть возможность выбора конфликтного или одного из неконфликтных способов её разрешения. **Причины**, в силу действия которых человек выбирает



Комплекс объективно-субъективных

причин

- При рассмотрении характера взаимосвязей между объективными и субъективными причинами конфликтов можно отметить:
 - - во – 1-х, жесткое разделение объективных и субъективных причин конфликтов, а тем более их противопоставление, по видимому, **неправомерно**.
 - - во – 2-х, нет ни одного конфликта, который в той или иной степени не был бы обусловлен, помимо **субъективных, и объективными причинами**.



Основные причины возникновения конфликтов в организации.

Организационно-управленческие причины конфликтов:



Личностные факторы возникновения конфликтов.

Социально-психологические причины конфликтов:

ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ



Потери и искажения

информации в
процессе межличностной
и межгрупповой

Естественный различный
подход
к оценке сложных
событий

Психологическая
несовместимость

Внутригрупповой
фаворитизм

Ограниченные
способности
людей к децентрации

Несбалансированное
ролевое
взаимодействие людей
Различия в способах

оценки
результатов деятельности
и

личности друг друга

Напряженные
межличностные
отношения

Рентный характер
взаимодействия

Стремление к власти и др.

Личностные причины конфликтов



Субъективная
оценка
поведения
партнера как
недопустимого



Завышенный
уровень
притязаний



Низкая
конфlikто-
устойчивость



Тип
темперамента,
акцентуации
характера

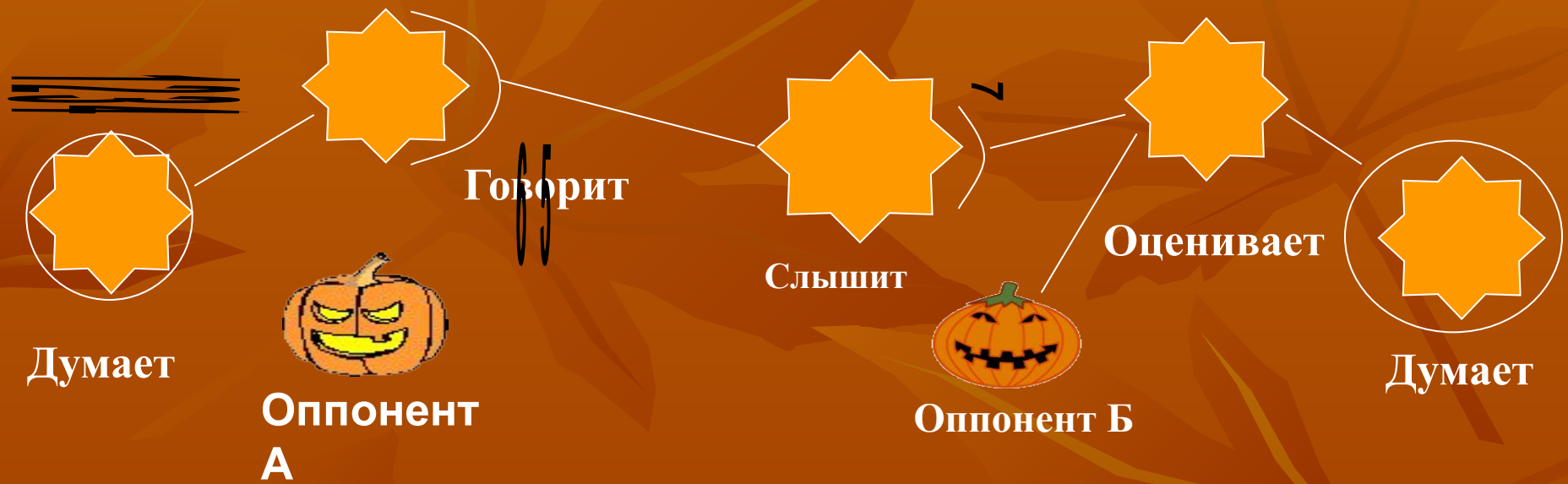


Низкий
уровень
социально-
психологическ
ой
компетентност



Плохое
развитие
памяти

Причины конфликтов связанные с искажением и потерей информации



- 1-потери из за недостатка словарного запаса для вербализации своих мыслей и чувств;
- 2-потери из за недостатка времени для высказывания всего того, что думает;
- 3-потери из за того, что много информации соержится в психике на уровне бессознательного;
- 4-потери, из за того, что оппонент А не все из того, что думает, считает возможным и нужным говорить;
- 5-потери из за того, что часть словесной информации оппонент Б просто не слушает;

Характеристика конфликтов

- Функции конфликта
- Деструктивные функции конфликтов
- Конструктивные функции конфликтов
- Классификация конфликтов
- Общая типология конфликтов
- Систематика
- Таксономия

Функции конфликта

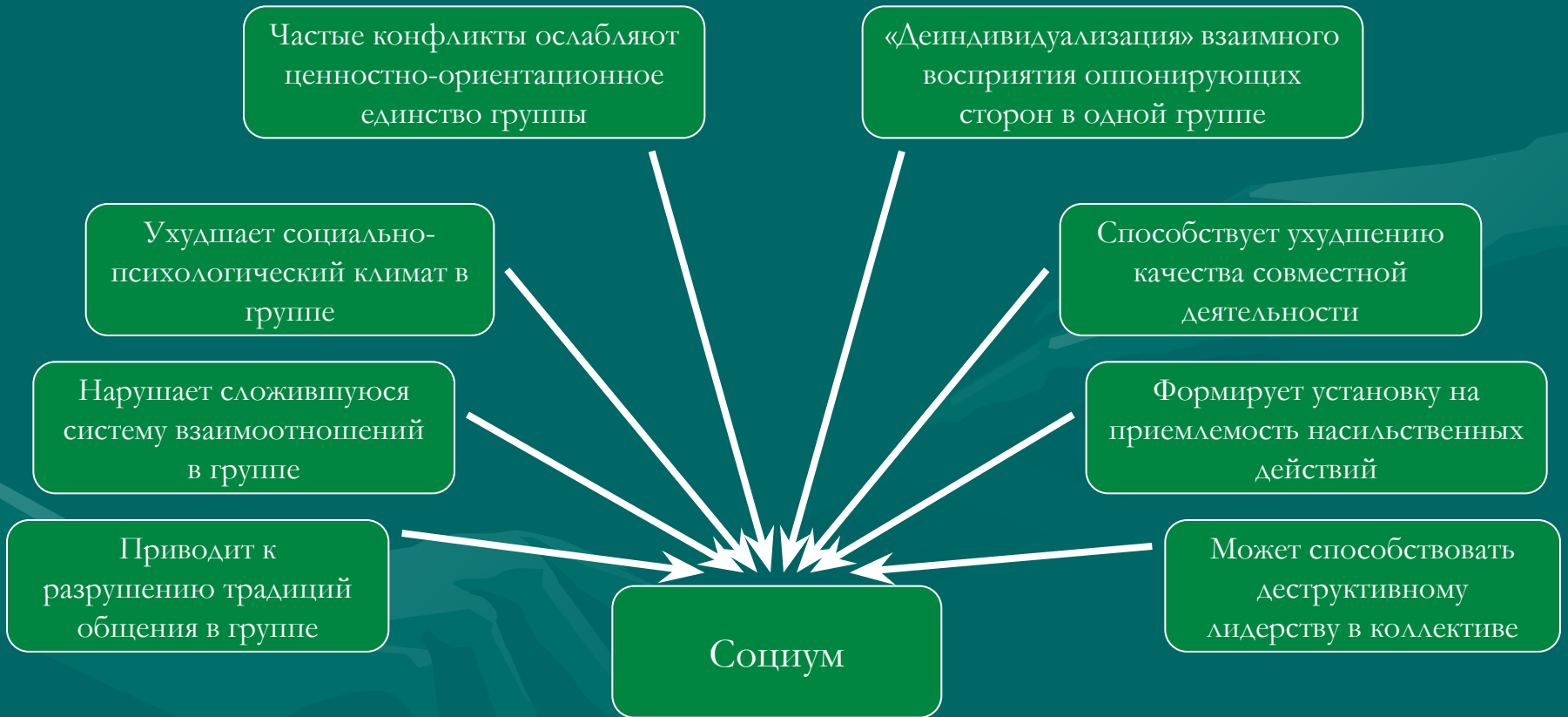
- Деструктивные функции конфликтов Деструктивные функции конфликтов по отношению к оппонентам
- Деструктивные функции конфликтов Деструктивные функции конфликтов по отношению к социуму



Деструктивные функции конфликтов по отношению к оппонентам



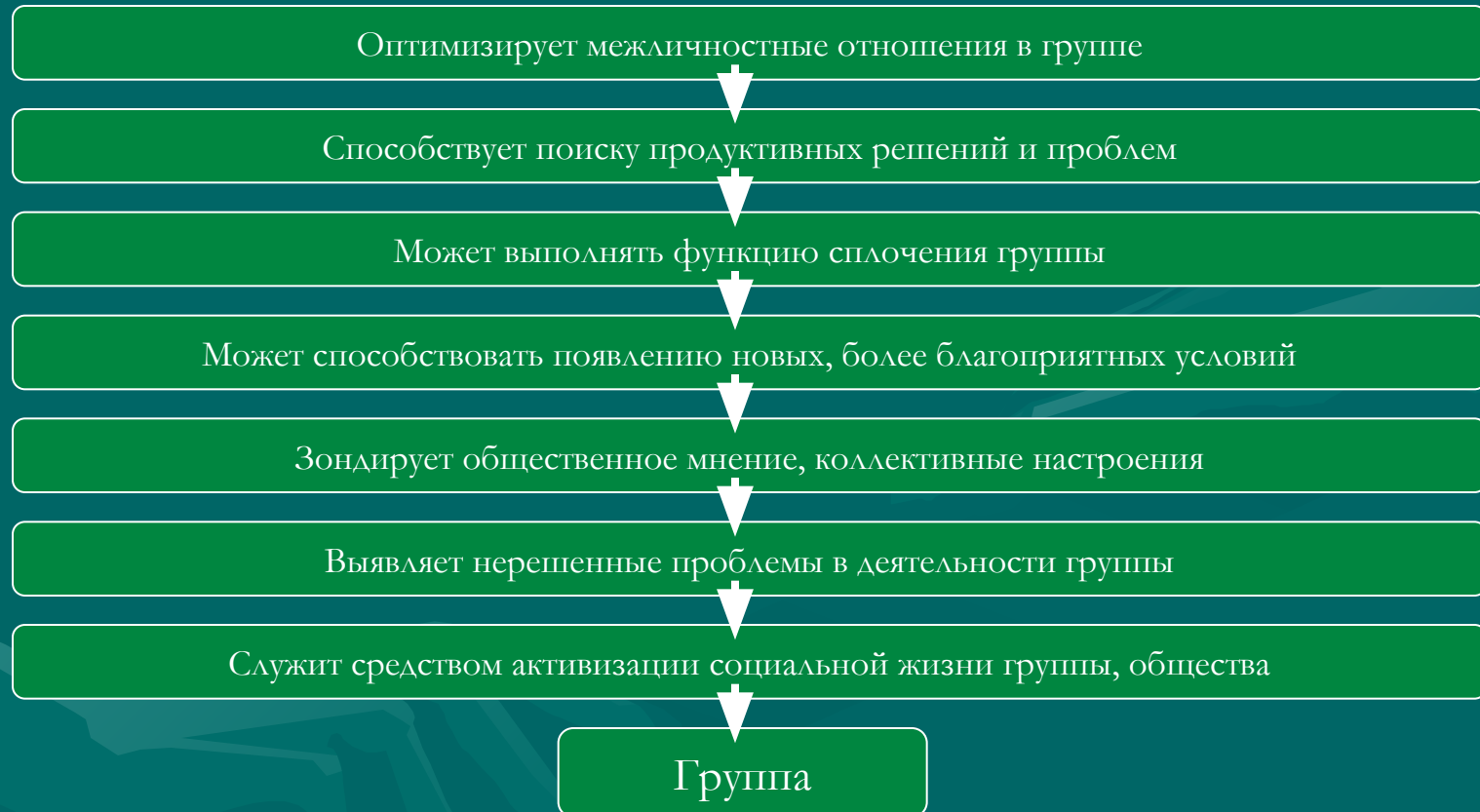
Деструктивные функции конфликтов по отношению к социуму



Конструктивные функции конфликта. Влияние на оппонентов.



Конструктивные функции конфликта. Влияние на группу.



Классификация конфликтов на основе потребностей субъектов взаимодействия



Общая типология конфликтов

Конфликты:

- С участием человека
- Зооконфликты



Конфликты с участием человека

Социальные

Внутриличностные

Межличностные

Между личностью и группой

Между малыми социальными группами

Между средними социальными группами

Между большими социальными группами

Межгосударственные

между «хочу» и «хочу»

между «хочу» и «нужно»

между «хочу» и «не могу»

между «могу» и «не могу»

между «нужно» и «нужно»

между «нужно» и «не могу»



Зооконфликты

Интропсихические

Зоосоциальные

Между положительными тенденциями

Между положительной и отрицательной тенденцией

Между отрицательными тенденциями

Внутривидовые

Межвидовые

Между двумя животными

Между животным и группой

Между группами животных



Систематика, Таксономия

- Систематика — приведение в систему представлений о некоторой совокупности конфликтов. Основанием для классификации служит менее существенный признак конфликта, нежели тип. Частные систематики конфликтов созданы. Полная систематика конфликтов в конфликтологии в ближайшее время вряд ли достижима. Однако в принципе создание полной систематики конфликтов возможно.
- Таксономия — теория классификации и систематизации деятельности, имеющей обычно иерархическое строение. В конфликтологии таксономических классификаций конфликтов пока нет, хотя они в принципе возможны. «Гроздь» соподчиненных, взаимосвязанных конфликтов называется таксоном.



ДИНАМИКА КОНФЛИКТОВ

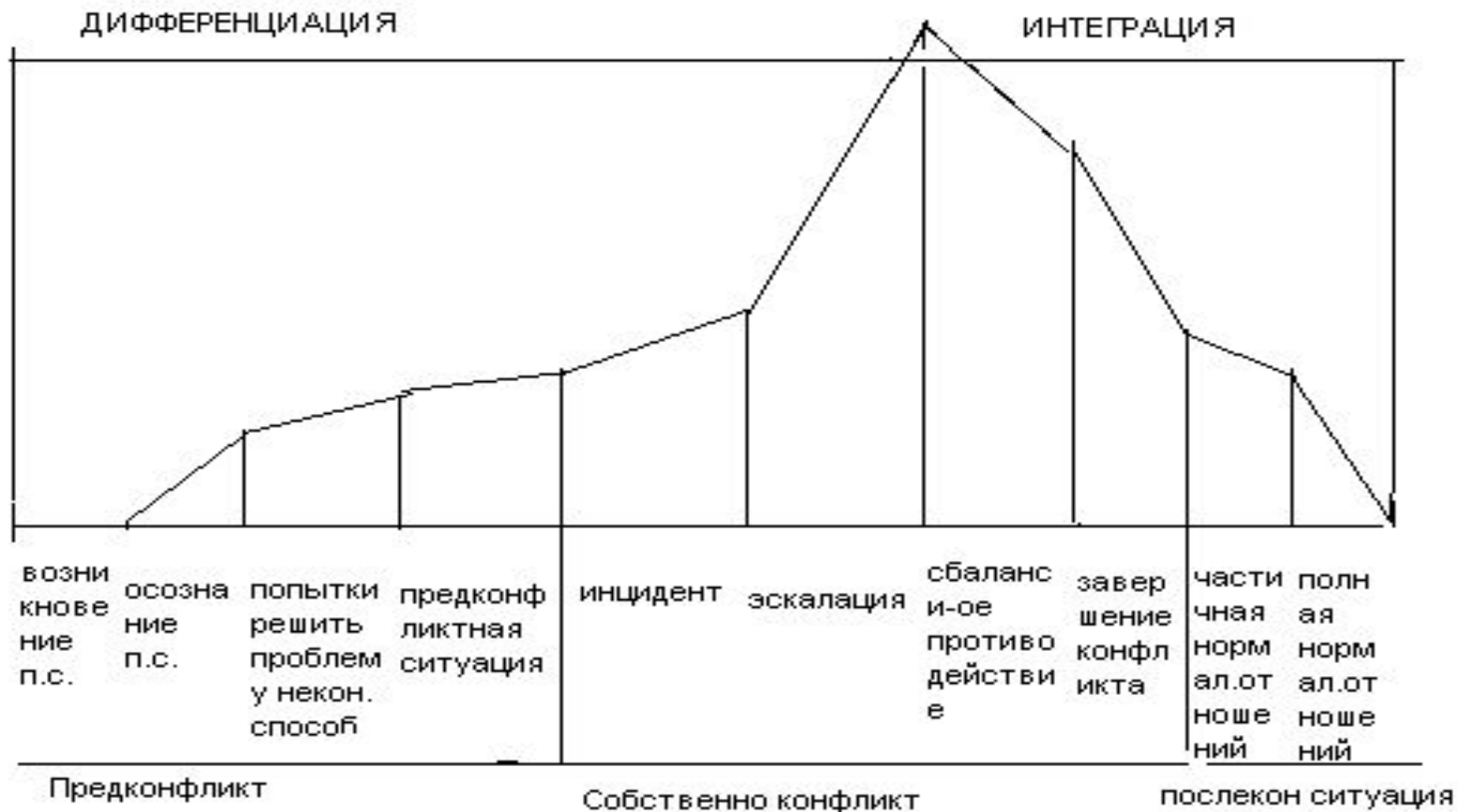
Динамика конфликтов:

1. Основные понятия
2. Основные периоды и этапы динамики конфликта
3. Формирование «образа врага» в конфликте
4. Модели развития конфликтного взаимодействия (по Н.В. Гришиной)

1. Основные понятия:

- Динамика конфликта – представляет собой ход его развития во времени, изменений под воздействием различных внутренних, а также внешних факторов и условий.
- Инцидент – первое столкновение сторон, попытка с помощью силы решить проблему в свою пользу.
- Эскалация - резкая интенсификация борьбы оппонентов, это та часть конфликта, которая начинается с инцидента и заканчивается ослаблением борьбы, переходом к завершению конфликта.
- Сбалансированное противодействие – использование силовых методов не дает результата, интенсивность борьбы снижается, но действия по достижению согласия еще не предпринимаются.
- Завершение конфликта – переход от конфликтного противодействия к поиску решения проблемы.
- Частичная нормализация отношений – негативные эмоции не исчезли; происходит осмысление своей позиции, коррекция самооценок.
- Полная нормализация отношений – происходит при осознании важного конструктивного взаимодействия.
- Дифференциация - отрезок времени где конфликт развивается по восходящей.
- Интеграция – отрезок времени где конфликт идет на спад.

2. Основные периоды и этапы динамики конфликта



3. Формирование «образа врага» в конфликте

Возникает на основе

1. инстинкта самосохранения
2. Недоверия к субъектам общения
3. чувства групповой принадлежности
4. напряжения межличностных отношений
5. этноцентризма

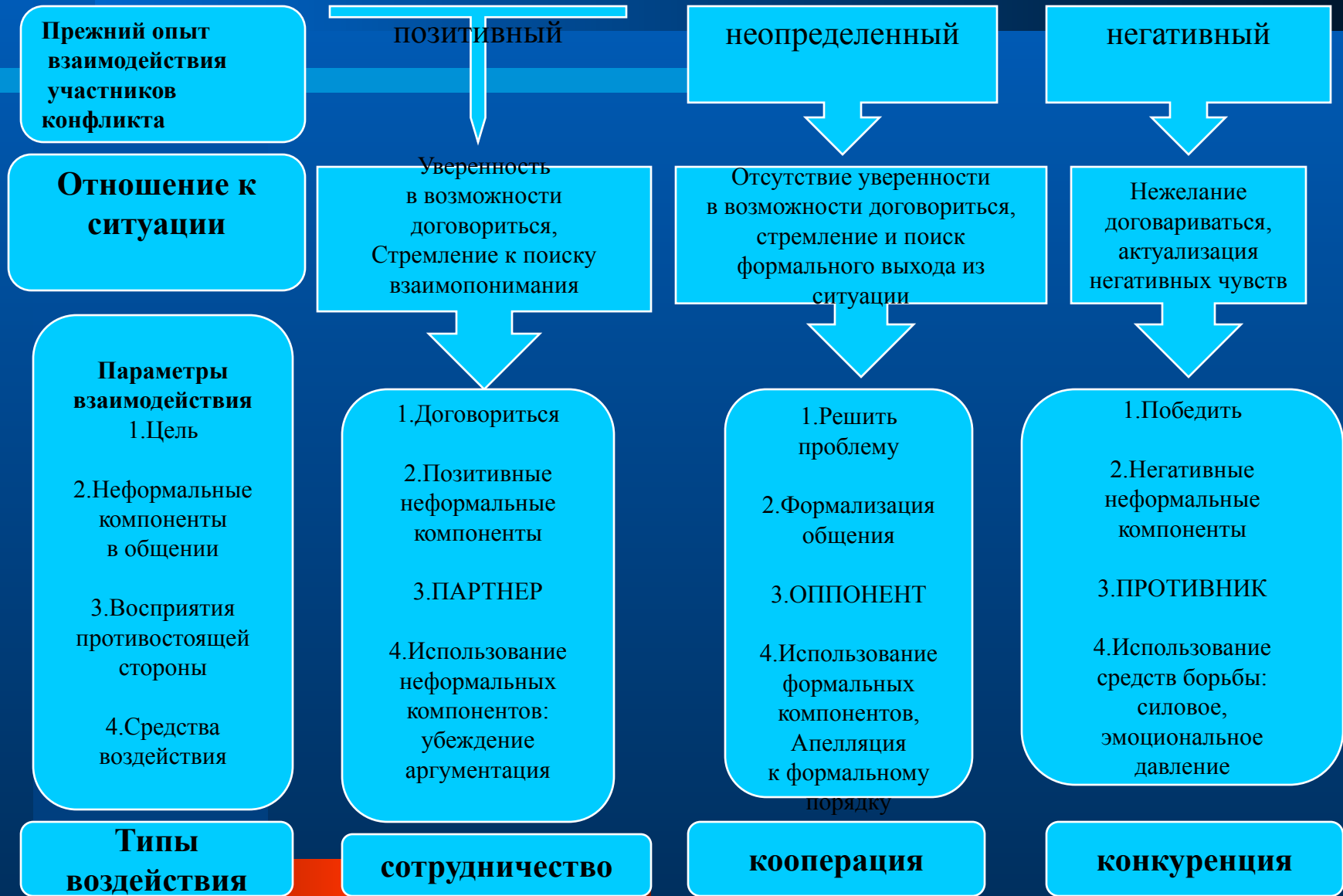
Формированию способствует

1. усиление отрицательных эмоций
2. негативный прогноз развития ситуации
3. межгрупповое деление на МЫ и ОНИ
4. стереотипы
5. ухудшение взаимоотношений сторон
6. важность объекта конфликта для личности

Проявляется в

1. возложение вины на врага
2. отождествление оппонента со злом
3. мобилизации группы на борьбу с врагом
4. отказе оппоненту в сочувствие
5. стремление причинить максимальный ущерб

4. Модели развития конфликтного взаимодействия (по Н.В. Гришиной)



ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ

КОНФЛИКТ



Внутриличностный конфликт:

1. **Внутриличностный конфликт: понятие и характеристики**
2. **Подходы к пониманию внутриличностного конфликта (по А.И. Шилову)**
3. **Условия возникновения внутриличностных конфликтов**
4. **Виды внутриличностных конфликтов:**
 - 4.1. Три типа внутриличностных (психологических) конфликтов
 - 4.2. Классификация на основе ценностно-мотивационной сферы личности
 - 4.3. Типология внутриличностных конфликтов (по А.И. Шипилову)
 - 4.4. Другие типы внутриличностных конфликтов
5. **Последствия внутриличностных конфликтов**



1. Внутриличностный конфликт: понятие и характеристики

Внутриличностный конфликт —

острое негативное переживание, вызванное затянувшейся борьбой структур внутреннего мира личности, отражающее противоречивые связи с социальной средой и задерживающее принятие решения.

Внутриличностный конфликт —

внутриличностное противоречие, воспринимаемое и эмоционально переживаемое человеком как значимая для него психологическая проблема, требующая своего разрешения и вызывающая внутреннюю работу сознания, направленную на его преодоление.

Характеристики внутриличностного конфликта:

- 1) внутриличностный конфликт появляется в результате взаимодействия элементов внутренней структуры личности;
- 2) сторонами внутриличностного конфликта выступают одновременно существующие в структуре личности разноплановые и противоречивые интересы, цели, мотивы и желания;
- 3) внутриличностный конфликт возникает только тогда, когда силы, действующие на личность, являются равновеликими;
- 4) любой внутренний конфликт сопровождается негативными эмоциями;
- 5) основу любого внутриличностного конфликта составляет ситуация, характеризующаяся:
 - противоречивыми позициями сторон;
 - противоположными мотивами, целями и интересами сторон;
 - противоположными средствами достижения целей в данных условиях;
 - отсутствием возможности удовлетворения какой-либо потребности и вместе с тем невозможностью ее устранения.



2. Подходы к пониманию внутриличностного конфликта (по А.И. Шилову)

Психоанализ

делает акцент на его биопсихологической трактовке

Логотерапия

потеря смысла жизни

Бихевиоризм

плохая привычка, реакция на препятствие

Интеракционизм

ЗМ
конфликт ролей

Гуманистическая

психология
нереализованная потребность в самореализации

Психосинтез

снижение целостности «я»

Когнитивная

психология
когнитивный диссонанс

Отечественная психология

- столкновение противоположно направленных тенденций
- результат неудовлетворения актуальных мотивов и отношений личности

ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ
КОНФЛИКТ

Когнитивная сфера

Эмоционально-поведенческая сфера

Интегральные показатели

3. Условия возникновения внутриличностных конфликтов

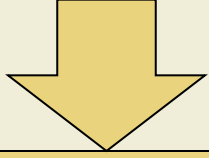


4. Виды внутриличностных

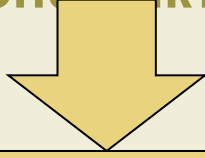
конфликтов

4.1. Три типа внутриличностных (психологических)

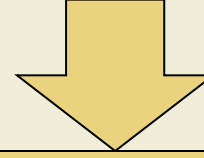
конфликтов:



Конфликт потребностей.
Его основание заключается в том, что наши потребности могут противостать друг другу и побуждать нас к различным действиям. Иногда мы хотим одновременно противоречивых вещей и поэтому не можем действовать.



Конфликт социальных норм.
Сущность этого конфликта заключается в том, что человек испытывает равнозначное давление двух противоположных социальных норм.



Конфликт между потребностью и социальной нормой.
Очень сильная потребность может столкнуться внутри нас с принудительным императивом. Независимо от того, поступим мы или нет этой потребности, ситуация становится конфликтной.



4. Виды внутриличностных

конфликтов

4.2. Классификация на основе ценностно-мотивационной сферы личности

<p>Ролевой конфликт. Он выражается в переживаниях, связанных с невозможностью одновременно реализовать несколько ролей, а также с различным пониманием требований, предъявляемых самой личностью к выполнению одной роли.</p>	<p>Адаптационный конфликт. Это конфликт между требованиями, которые предъявляет к личности действительность, и возможностями самого человека (профессиональными, физическими, психическими).</p>	<p>Мотивационный конфликт. Это конфликты между бессознательными стремлениями, между стремлениями к обладанию и безопасности, между двумя положительными тенденциями (ситуация «буриданова осла»).</p>	<p>Невротический конфликт. Результат сохраняющегося в течение длительного времени обычного внутриличностного конфликта, характеризуется высшим напряжением и противоборством внутренних сил и мотивов личности.</p>
<p>Конфликт неадекватной самооценки возникает из-за расхождения между претензиями личности и оценкой своих возможностей.</p>	<p>Нравственный конфликт, который часто называют моральным или нормативным конфликтом. Это конфликт между желанием и долгом, между моральными принципами и личными привязанностями.</p>		<p>Конфликт нереализованного желания, или комплекса неполноценности. Это конфликт между желаниями личности и действительностью, которая блокирует их удовлетворение.</p>



конфликтов

4.3. Типология внутриличностных конфликтов (по А.И.

Структура внутреннего мира личности, находящейся в конфликте			Вид внутриличностного конфликта
«ХОЧУ» («Я хочу»)	«НАДО» («Я должен»)	«МОГУ» («Я есть»)	
			Мотивационный конфликт
			Нравственный конфликт
			Конфликт нереализованного желания
			Роловой конфликт
			Адаптационный конфликт
			Конфликт неадекватной самооценки

4. Виды внутриличностных конфликтов

4.4. Другие типы внутриличностных конфликтов

- Конфликт между моралью и нравственностью, между должным и сущим, между моральным идеалом и действительностью (И. Кант, Ф. Достоевский).
- Конфликт между человеческими влечениями, биологическими потребностями и социальными нормами, который носит биологический и биосоциальный характер (З. Фрейд).
- Конфликт, обусловленный необходимостью выбора между силами равной величины, действующими на личность (К. Левин).
- Конфликт между «Я-концепцией» и идеальным «Я» (К. Роджерс).
- Конфликт между стремлением к самоактуализации и реальным результатом (А. Маслоу).
- Конфликт между стремлением к смыслу жизни и экзистенциальным вакуумом, т.е. «ноогенный» конфликт, или «экзистенциальная фрустрация» (В. Франкл).
- Конфликт между элементами внутренней структуры личности, между ее мотивами (А. Леонтьев).



5. Последствия внутриличностного конфликта

СПОСОБСТВУЕТ ПЕРЕХОДУ ЛИЧНОСТИ НА НОВЫЕ УРОВНИ

СЛУЖИТ ОСНОВОЙ МОРАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ЛИЧНОСТИ

ОКАЗЫВАЕТ ВЛИЯНИЕ НА СТАНОВЛЕНИЕ ХАРАКТЕРА

ПРЕДОСТАВЛЯЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ ОСОЗНАНИЯ СЕБЯ ЛИЧНОСТЬЮ

СПОСОБСТВУЕТ ФОРМИРОВАНИЮ АДЕКВАТНОЙ САМООЦЕНКИ

КОНСТРУКТИВНО-РАЗВИВАЮЩИЙ ВНЕУЛИЧНОСТНОЙ КОНФЛИКТ



ДЕСТРУКТИВНО ЗАВЕРШЕННЫЙ ВНЕУЛИЧНОСТНОЙ КОНФЛИКТ

УГРОЖАЕТ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

МОЖЕТ ТОРМОЗИТЬ РАЗВИТИЕ ЛИЧНОСТИ

СПОСОБЕН ФОРМИРОВАТЬ КОМПЛЕКС НЕПОЛНОЦЕННОСТИ

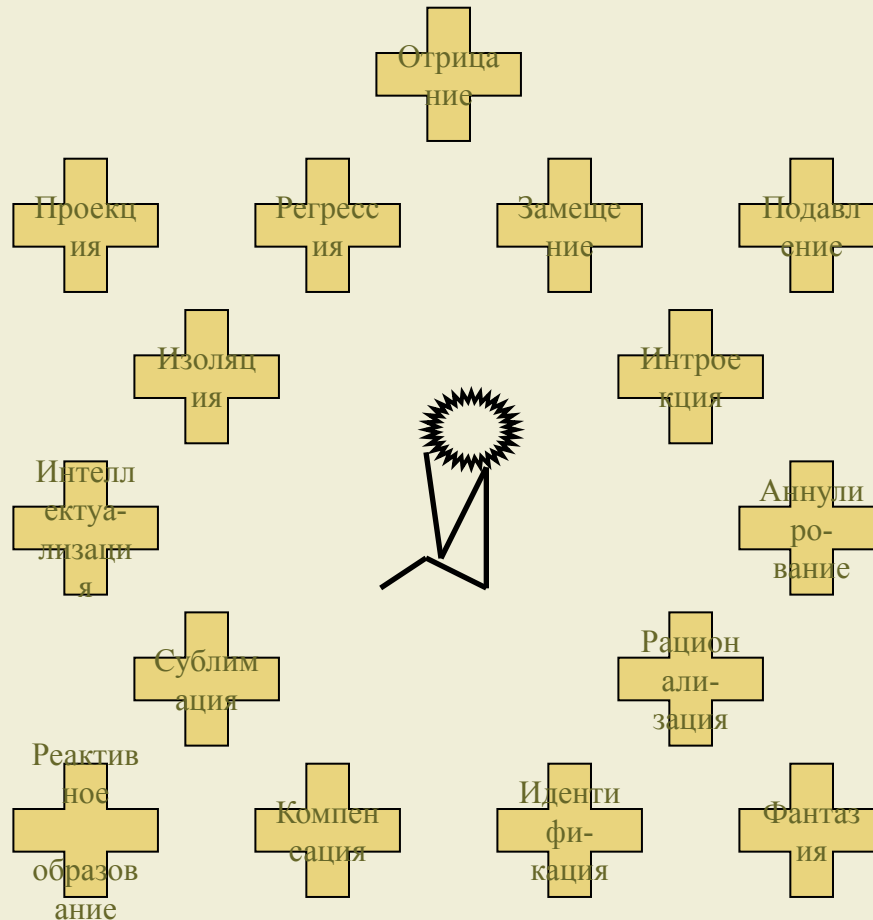
ВЕДЕТ К ДЕСТРУКЦИИ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ

РИСК ПЕРЕРАСТАНИЯ В НЕВРОТИЧЕСКИЙ КОНФЛИКТ

ОКАЗЫВАЕТ РАЗРУШИТЕЛЬНОЕ ВЛИЯНИЕ НА ЗДОРОВЬЕ

6. Механизмы разрешения внутриличностных конфликтов

Разрешение (преодоление) внутриличностного конфликта – это восстановление согласованности внутреннего мира личности, установление единства сознания, снижение остроты противоречий жизненных отношений, достижение нового жизненного качества.



Конфликтология

Стресс

В переводе с английского языка слово “стресс” означает “нажим, давление, напряжение”.

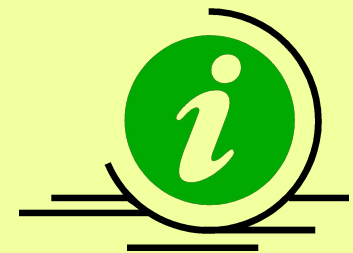


Энциклопедический словарь дает следующее толкование стресса:

“Совокупность защитных физиологических реакций, возникающих в организме животных и человека в ответ на воздействие различных неблагоприятных факторов (стрессоров)”.

Первым же дал определение стресса канадский физиолог Ганс Селье.

Согласно его определению, стресс - это все, что ведет к быстрому старению организма или вызывает болезни.



Факторы которые вызывают стресс:



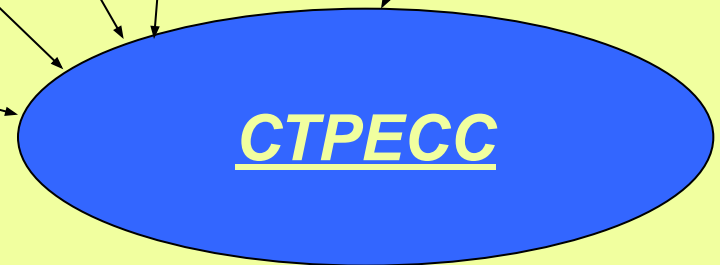
1. Перегрузка или слишком малая рабочая нагрузка, т.е. задание, которое следует завершить за конкретный период времени.

2. Конфликт ролей.

3. Неопределенность ролей.

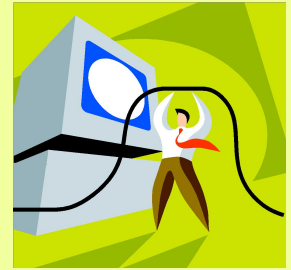
4. Неинтересная работа.

5. Плохие физические условия



Признаки стрессового напряжения

1. Невозможность сосредоточиться на чем-то.
2. Слишком частые ошибки в работе.
3. Ухудшение памяти.
4. Слишком часто возникает чувство усталости.
5. Очень быстрая речь.
6. Мысли часто улетучиваются.
7. Довольно часто появляются боли (голова, спина, область желудка).
8. Повышенная возбудимость.
9. Работа не доставляет прежней радости.
10. Потеря чувства юмора.
11. Резко возрастает количество выкуриваемых сигарет.
12. Пристрастие к алкогольным напиткам.
13. Постоянное ощущение недоедания.
14. Пропадает аппетит - вообще потерян вкус к еде.
15. Невозможность вовремя закончить работу.



Причины стрессового напряжения.

1. Гораздо чаще вам приходится делать не то, что хотелось бы, а то, что нужно, что входит в ваши обязанности.
2. Вам постоянно не хватает времени - не успеваете ничего сделать.
3. Вас что-то или кто-то подгоняет, вы постоянно куда-то спешите.
4. Вам начинает казаться, что все окружающие зажаты в тисках какого-то внутреннего напряжения.
5. Вам постоянно хочется спать - никак не можете выспаться.
6. Вы видите чересчур много снов, особенно когда очень устали за день.
7. Вы очень много курите.
8. Потребляете алкоголя больше, чем обычно.
9. Вам почти ничего не нравится.
10. Дома, в семье, у вас постоянные конфликты.
11. Постоянно ощущаете неудовлетворенность жизнью.
12. Влезаете в долги, даже не зная, как с ними расплатиться.
13. У вас появляется комплекс неполноценности.
14. Вам не с кем поговорить о своих проблемах, да и нет особого желания.
15. Вы не чувствуете уважения к себе - ни дома, ни на работе.



Возможные пассивные реакции организма человека на стресс:

1. Реакция стресса.

Неблагоприятные факторы (стрессоры) вызывают реакцию стресса, т.е. стресс. Человек сознательно или подсознательно старается приспособиться к совершенно новой ситуации. Затем наступает выравнивание, или адаптация. Человек либо обретает равновесие в создавшейся ситуации и стресс не дает никаких последствий, либо не адаптируется к ней - это так называемая МАЛ-АДАПТАЦИЯ (плохая адаптация). Как следствие этого могут возникнуть различные психические или физические отклонения.

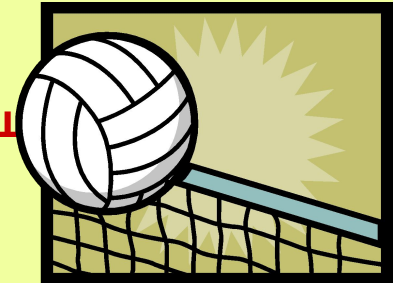


2. Пассивность.

Она проявляется у человека, адаптационный резерв которого недостаточен и организм не способен противостоять стрессу. Возникает состояние беспомощности, безнадежности, депрессии. Но такая стрессовая реакция может быть преходящей.

Другие, активные, реакции подчинены воле человека:

3. Активная защита от стресса. Человек меняет сферу деятельности и находит что-то более полезное и подходящее для достижения душевного равновесия, способствующее улучшению состояния здоровья (спорт, музыка, работа в саду или огороде, коллекционирование и т.п.)



4. Активная релаксация (расслабление), которая повышает природную адаптацию человеческого организма - как психическую, так и физическую. Эта реакция наиболее действенная.



Если человек хочет направить свои усилия на сохранение здоровья, то на стрессовый импульс он должен осознанно отвечать релаксацией.

С помощью этого вида активной защиты человек в состоянии вмешиваться в любую из трех фаз стресса.

ИМПУЛЬС

СТРЕСС



АДАПТАЦИЯ

Тем самым он может помешать воздействию стрессового импульса, задержать его или (если стрессовая ситуация еще не наступила) ослабить стресс.

Вот несколько рекомендуемых способов релаксации за 10 минут:

1. Сядьте в кресло, расслабьтесь и спокойно отдохните. Или же сядьте поудобнее на стул и примите релаксационную “позу кучера”.
2. Заварите себе крепкого чая или сварите кофе. Растяните их на 10 минут, старайтесь в этот отрезок времени ни о чем серьезном не думать.
3. Включите магнитофон и послушайте свою любимую музыку. Наслаждайтесь этими чудесными мгновениями. Постарайтесь полностью погрузиться в музыку, отключившись от ваших мыслей.
4. Если ваши близкие дома, выпейте чай или кофе вместе с ними и спокойно побеседуйте о чем-нибудь. Не решайте свои проблемы сразу же по возвращении домой: в состоянии усталости, разбитости это очень трудно, а порой невозможно. Выход из тупикового положения вы сможете найти после того, как пройдет немного времени и спадет напряжение трудового дня.



Вот несколько рекомендуемых способов релаксации за 10 минут:

5. Наполните ванну не очень горячей водой и полежите в ней. В ванне проделайте успокаивающие дыхательные упражнения. Сделайте глубокий вдох через сомкнутые губы, опустите нижнюю часть лица и нос в воду и сделайте очень медленный выдох. Постарайтесь выдохнуть как можно дольше (выдох с сопротивлением). Представьте себе, что с каждым выдохом общее напряжение, накопившееся за день, постепенно спадает.

6. Погуляйте на свежем воздухе.


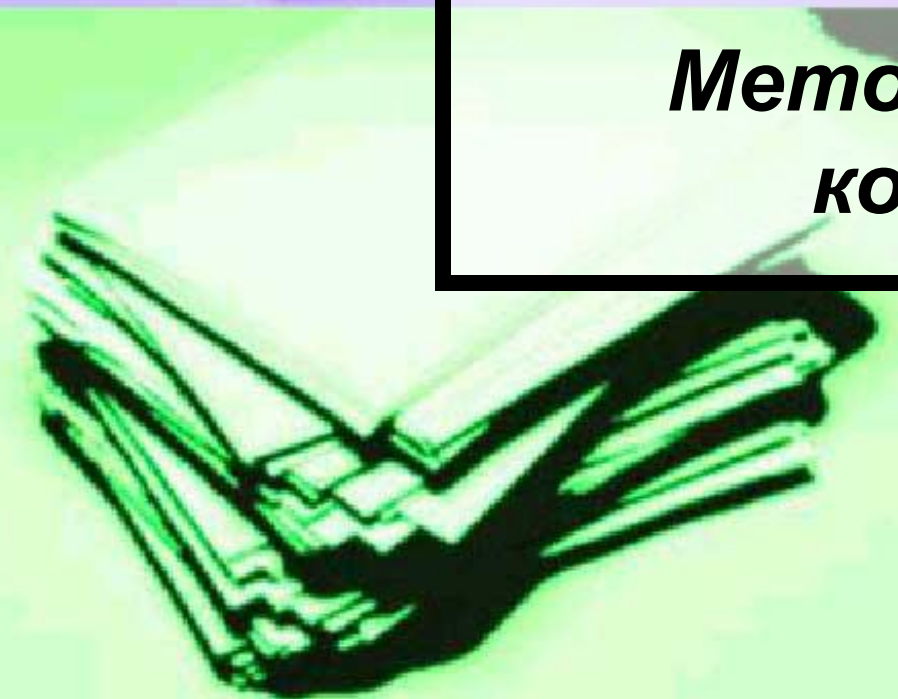
7. Наденьте спортивный костюм, кроссовки и побегайте эти 10 минут.



Очень важно, чтобы инициатива таких “переделок” дня исходила от нас самих. Необходимо предупредить своих близких, что в это короткий период времени мы забываем о своих домашних обязанностях и попробовать провести эти 10 минут вместе с ними. На свежую голову, на решение всех домашних проблем потребуется гораздо меньше нервной и физической энергии.



Конфликтология



***Методы управления
конфликтами***

Управление конфликтами

Управление конфликтами – это целенаправленные воздействия:

- - по устранению причин, породивших конфликт;
- - по коррекции поведения участников конфликта;
- - по поддержанию необходимого уровня конфликтности, не выходящего за контролируемые пределы.





Внутриличностные методы

Внутриличностные методы управления конфликтами заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения с тем, чтобы это не вызвало отрицательной реакции, психологической потребности защищаться, окружающих. Например, придя утром на работу, вы обнаруживаете, что кто-то передвинул все на вашем столе. Вы хотите, чтобы больше этого не повторялось, но и портить отношения с сотрудниками нежелательно. Вы заявляете: «Когда на моем столе передвигают бумаги, меня это очень раздражает. Мне хотелось бы в будущем находить все, как я оставляю перед уходом». Четкое высказывание, почему именно такие поступки окружающих вас раздражают, помогают им понять вас, а когда вы говорите, не нападая на них, то такая реакция может подтолкнуть окружающих на изменение своего поведения.



Структурные методы

К структурным методам управления конфликтами относятся: разъяснение требований к работе; формирование координационных и интеграционных механизмов, общеорганизационных целей; использование систем вознаграждения.



Межличностные методы

Межличностные методы управления конфликтами – это методы, в которых принимают участие минимум две стороны и каждая из сторон выбирает форму поведения для сохранения своих интересов с учетом дальнейшего возможного взаимодействия с оппонентом. К.У. Томасом и Р.Х. Килменном были разработаны основные наиболее приемлемые стратегии поведения в конфликтной ситуации. Они указывают, что существуют пять основных стилей поведения при конфликте: приспособление, компромисс, сотрудничество, уклонение, соперничество или конкуренция.



Персональные методы

Данная группа акцентирует внимание на возможностях руководителя активно противостоять конфликтам, подразумевая под этим следующее:

- - использование власти, поощрения и наказания непосредственно в отношении участников конфликта;
- - изменение конфликтной мотивации сотрудников с помощью влияния на их потребности и интересы административными методами;
- - убеждение участников конфликта;
- - изменение состава участников конфликта и системы их взаимодействия путем перемещения людей внутри организации, увольнения или побуждения к добровольному уходу;
- - вхождение руководителя в конфликт в качестве эксперта или арбитра и поиск согласия путем совместных переговоров;



Переговоры

Из всех способов преодоления противоборства сторон переговоры между ними являются наиболее эффективным. Для них характерно то, что стороны пытаются добиться хотя бы части желаемого, пойти на определенные компромиссы. Для того чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий:

- - существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте;
- - отсутствие значительного различия в силе у субъектов конфликта;
- - соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;
- - участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации.

Методы управления поведением личности

Управление поведением представляет систему мер по формированию принципов, норм поведения людей в организации, которая позволяет достичь поставленных целей в заданные сроки с разумными затратами. Организация в соответствии со своими целями, стратегией, организационной структурой, спецификой деятельности подбирает себе специалистов на определенные роли, для выполнения конкретных функций и получения требуемых результатов, за которые полагается определенное вознаграждение. При правильном управлении ожидания личности и организации приближаются друг к другу. Задача управления поведением состоит в достижении соответствия взаимных ожиданий индивида и организации.



Методы, включающие ответные агрессивные действия

Эта группа методов применяется в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих методов.



РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ



Завершение конфликтов: формы, этапы, факторы

Завершение конфликта заключается в окончании конфликта по любым причинам. Сложность этого процесса предполагает многообразие его основных форм.

Разрешение конфликта – это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению.

Урегулирование конфликта – устранение противоречия между оппонентами при участии третьей стороны.

Затухание конфликта – временное прекращение противодействия при сохранении основных признаков конфликта: противоречия и напряженных отношений.

Устранение конфликта – такое воздействие на него, в результате которого ликвидируются основные структурные элементы конфликта.

Перерастание в другой конфликт - в отношении сторон возникает новое, более значимое противоречие и происходит смена объекта конфликта.

Исход конфликта рассматривается как результат борьбы с точки зрения состояния сторон и их отношения к объекту конфликта. **Исходами конфликта могут быть:**

- * устранение одной или обеих сторон;
- * победа одной из сторон;
- * согласие о правилах совместного использования объекта;
- * равнозначная компенсация одной из сторон за овладение объектом другой стороной;
- * приостановка конфликта с возможностью его возобновления;
- * деление объекта конфликта;
- * отказ обеих сторон от посягательств на данный объект;
- * альтернативное определение таких объектов, которые удовлетворяют интересы обеих сторон.

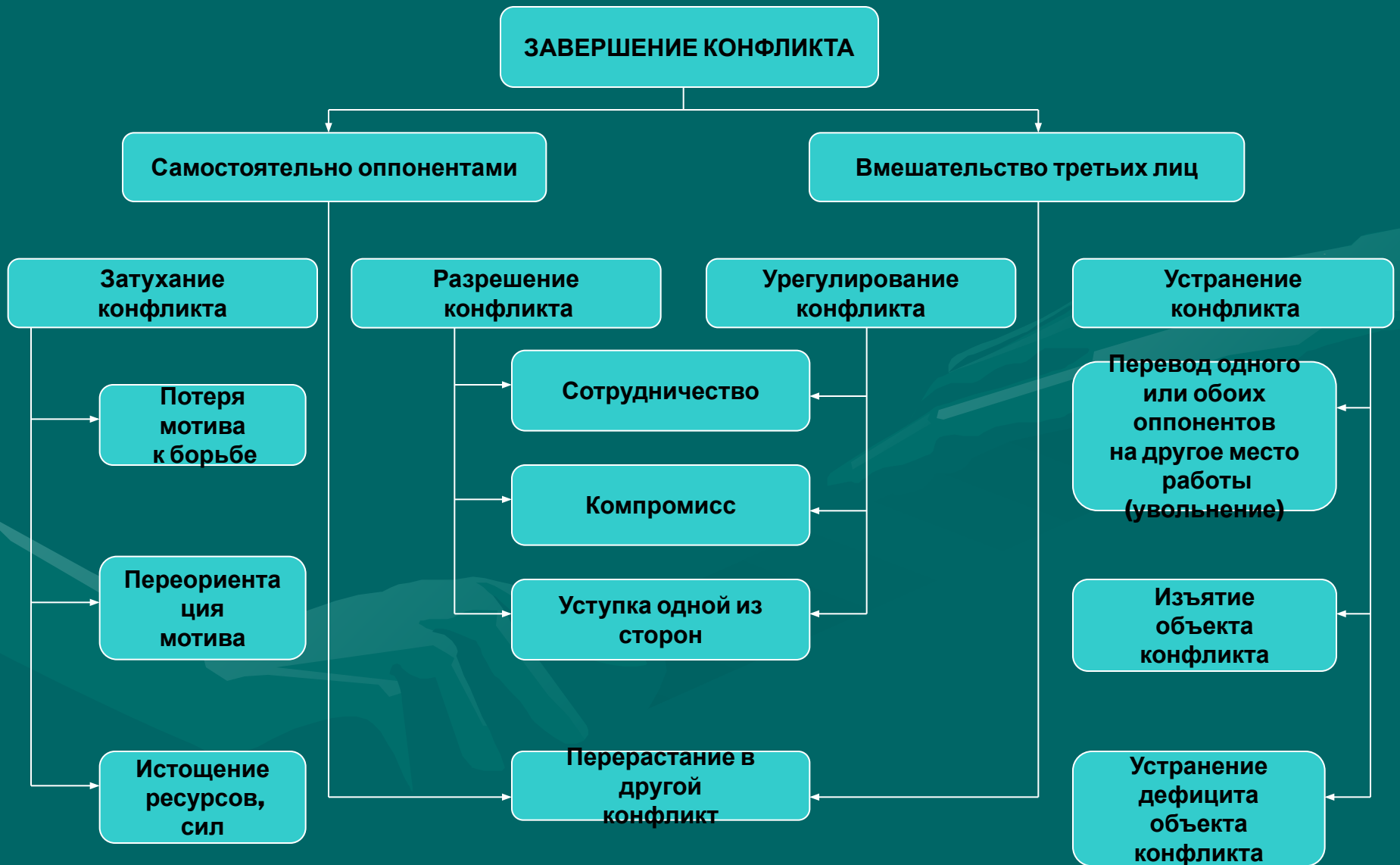
Основные стили поведения в конфликте:

Сотрудничество – поиск решений, полностью удовлетворяющих интересы обеих сторон в ходе открытого обсуждения;

Компромисс – вариант достижения договоренностей, находящийся ниже максимально желаемого, но превышающий порог отказа для обеих сторон;

Уступка (приспособление) – стремление сохранить или наладить благоприятные отношения, обеспечить интересы партнера путем сглаживания разногласий.

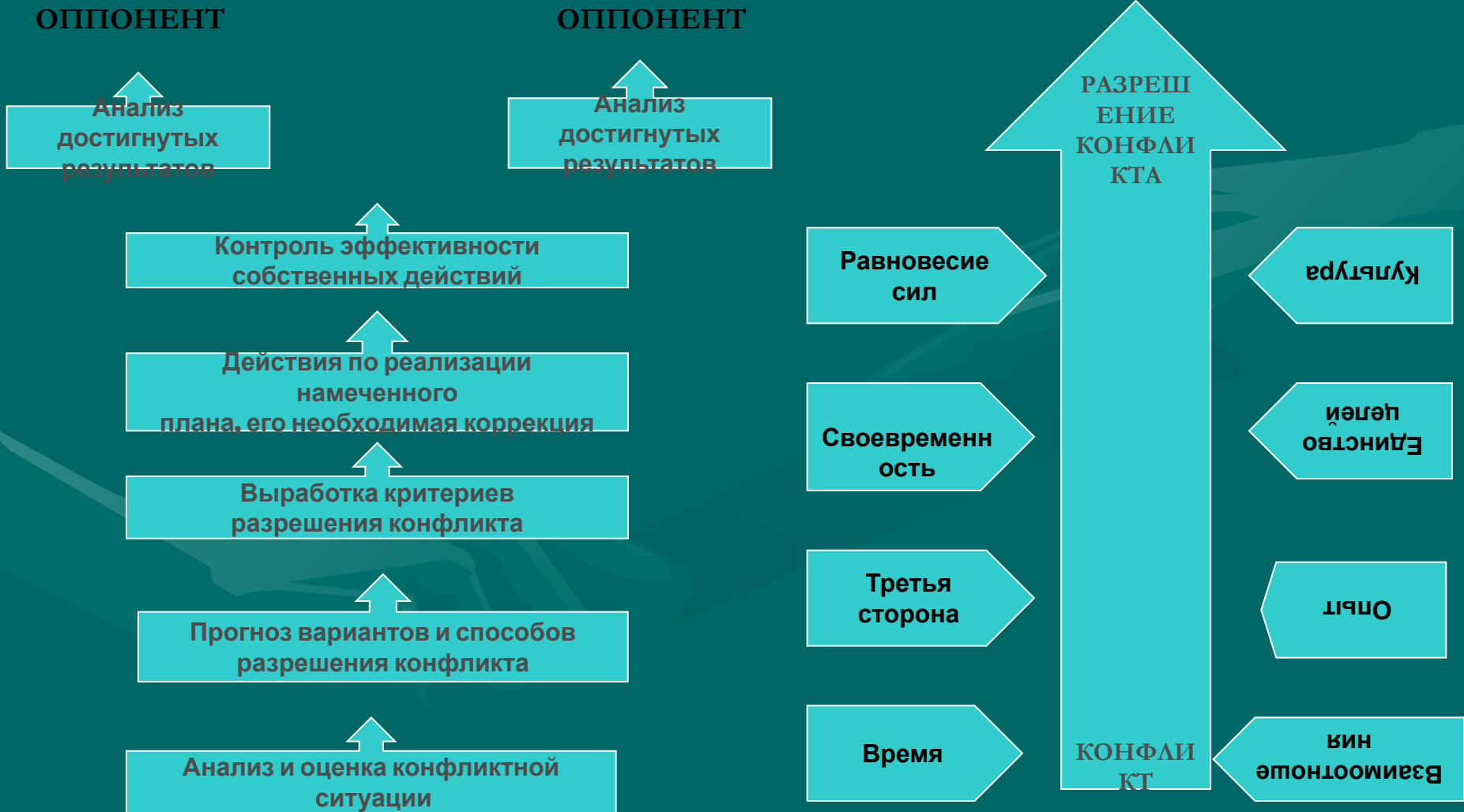
Формы завершения конфликта (по А.И. Шипилову)



Этапы разрешения конфликта

Разрешение конфликта представляет сложный и многоступенчатый процесс. Компетентный человек должен четко знать, что он включает в себя несколько этапов.

Факторы разрешения конфликта



Посредническая деятельность в завершении конфликтов

Посредничество – это помощь людям в конфликтных ситуациях, которая направлена на восстановление нарушенных отношений и их продолжение на новой, более конструктивной основе.

Медиатор (посредник) – лицо, при участии которого ведутся переговоры между конфликтующими сторонами.

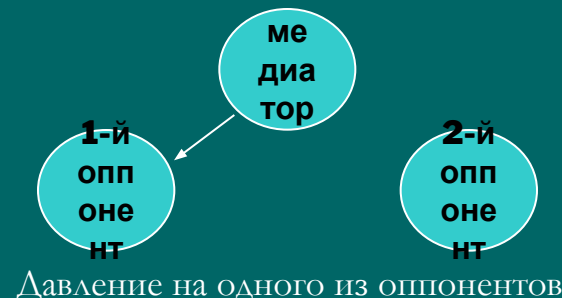
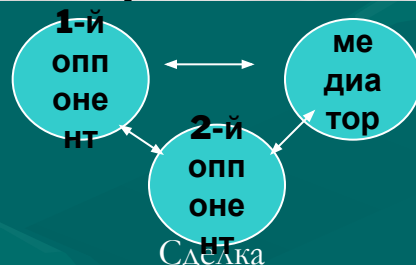
Он направляет свою деятельность на принятие решения по данной конкретной ситуации.

В настоящее время выработаны конкретные техники медиаторского процесса и рекомендации по их применению.

В начале работы медиатор прибегает к техникам рефлексивного вмешательства, которые помогают сориентироваться в проблеме, заинтересовать оппонентов в процессе медиаторства, поднять свой авторитет в их глазах. Медиатор рассказывает клиентам о себе, своих возможностях, мотивирует участников на ведение переговоров.

На завершающем этапе переговоров, когда посредник уже имеет четкое представление о том, как и что должно быть сделано, он может использовать техники независимого вмешательства, включающие в себя показ участникам плюсов и минусов соглашений и предложения своих вариантов решений.

Тактики взаимодействия третьей стороны с оппонентами



Семнадцать шагов в разрешении конфликтов с участием третьей стороны

Процесс завершения конфликта, проходящий при участии третьей стороны, рассматривается как одна из форм управления конфликтами.

Успешность действий всегда различна. Так как мы нередко становимся свидетелями ситуаций, когда кто-то или мы сами вынуждены вмешиваться в конфликты в роли третьей стороны. Можно рассмотреть алгоритм такой деятельности, которая включает семнадцать шагов.



Факторы эффективности участия третьей стороны в конфликте

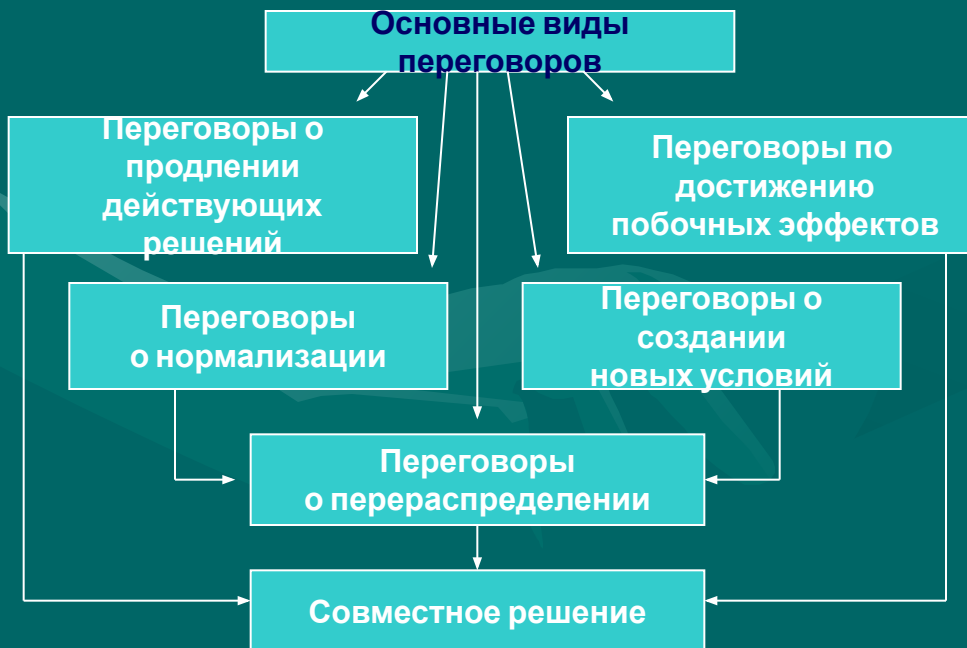


Переговоры как способ завершения конфликта

Переговоры являются древним и универсальным средством человеческого общения. Они позволяют находить согласие там, где интересы не совпадают, мнения или взгляды расходятся.

Переговоры нужны для принятия совместных решений. Каждый участник переговоров сам решает, соглашаться или нет на то или иное предложение. **Совместное решение** – это единое решение, которое стороны рассматривают как наилучшее в данной ситуации. Существуют различные подходы к классификации переговоров

Виды переговоров



Функции переговоров



Психологические механизмы ведения переговоров

СОГЛАСОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ И ИНТЕРЕСОВ

СТРЕМЛЕНИЕ К ВЗАИМНОМУ ДОВЕРИЮ СТОРОН

АНАЛИЗ СВОЕЙ ПОЗИЦИИ, ПОЗИЦИИ ОПОНЕНТА И КАК ОПОНЕНТ ВОСПРИНИМАЕТ НАШУ ПОЗИЦИЮ

ЭМПАТИЯ-ПОПЫТКА ПОСТАВИТЬ СЕБЯ НА МЕСТО ОПОНЕНТА

ОБЕСПЕЧЕНИЕ БАЛАНСА ВЛАСТИ И ВЗАИМНОГО КОНТРОЛЯ СТОРОН

Психологические условия успеха на переговорах

Личностный фактор

Национальные особенности

Восприятие времени

Жесткая переговорная позиция

Усиление контроля общения

Количество участников

Деятельность посредника

Полоролевые особенности

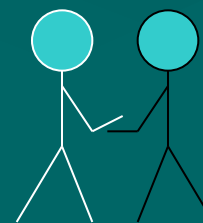
Особенности обсуждаемой проблемы

Отсутствие желания применять насилие

Наличие внешней угрозы

Тип взаимодействия

Взаимозависимость оппонента

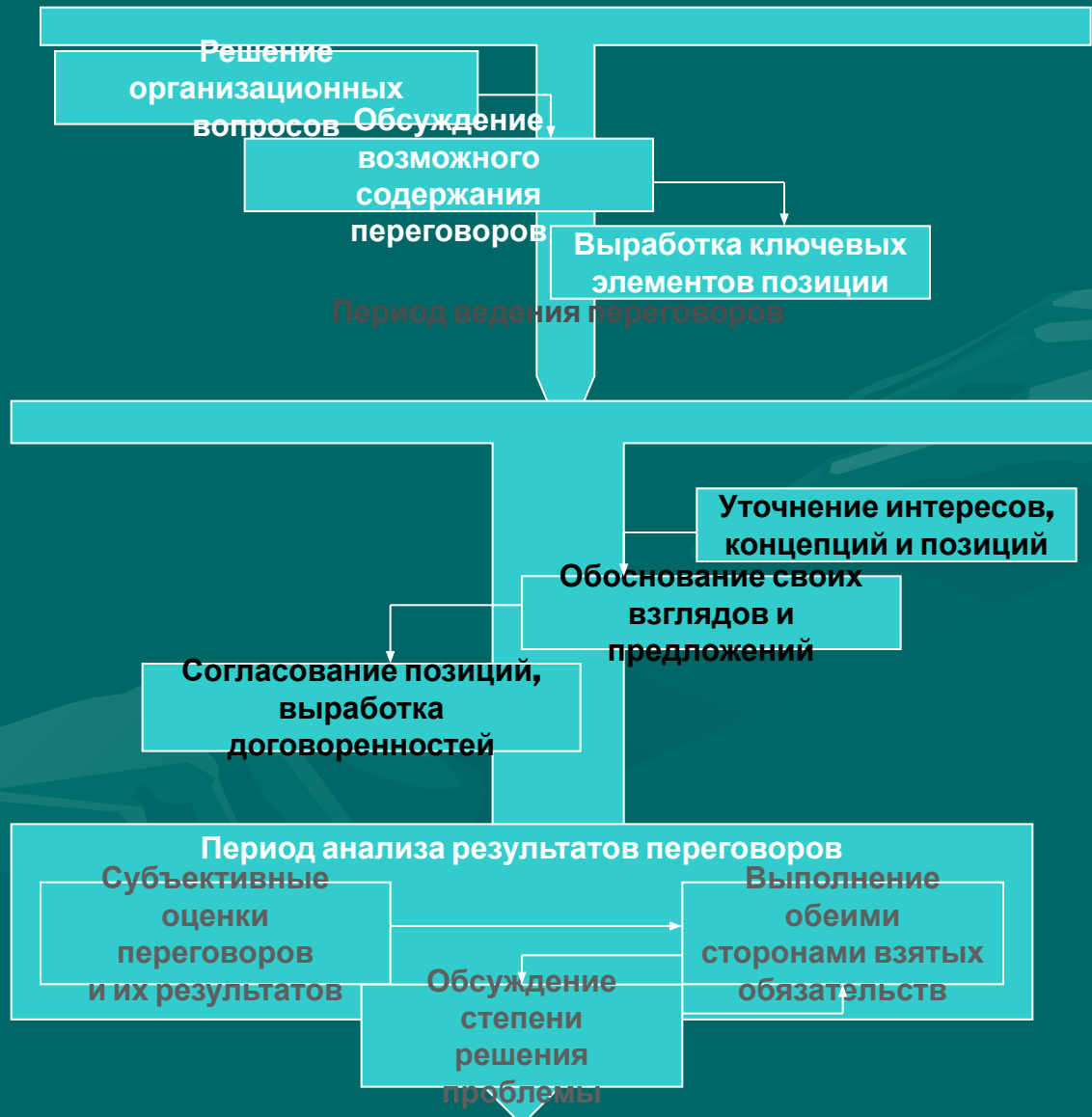


Работа с представителями переговоривающихся сторон

Своевременные перерывы

Динамика переговорного процесса

Переговоры как сложный и неоднородный по задачам процесс состоят из нескольких этапов (М. Лебедева).



Используемая литература

- «Конфликтология в схемах и комментариях» Анцупов А.Я., Баклановский С.В. ,
- «Конфликтология» Анцупов А.Я., Шипилов А.И. ,
- «Конфликтология» под редакцией Ратникова В.П.,
- «Конфликтология» Дмитриев А.В. .