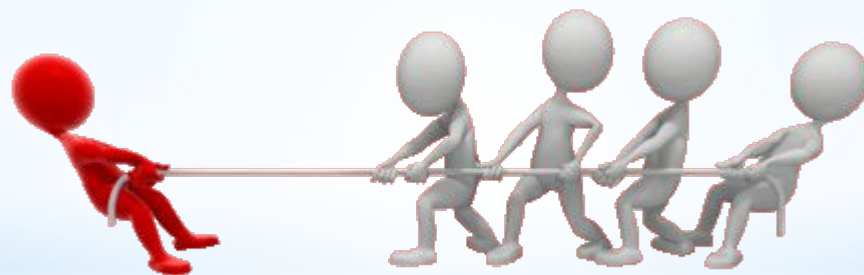


Конфликт



Народная мудрость

Худой мир лучше доброй ссоры

Дракой прав не будешь. Бранью праву не быть.

Криком изба не рубится.

Недобранка лучше перебранки.

Чужую бороду драть — свою подставлять.

Мир да лад — большой клад.

Конфликт - борьба различных социальных субъектов (индивидуальных или коллективных) за право обладания или распоряжения различными ресурсами

Необходимые этапы работы по предупреждению или разрешению конфликта:

- Осознание факта наличия конфликта
- Выявление причины конфликта, круга заинтересованных лиц
- Выбор наиболее эффективного метода разрешения конфликта
- Поиск ресурсов для выполнения намеченных мероприятий
- Устранение противоречий конфликтной ситуации и предотвращение инцидента
- Закрепление результата, ликвидация последствий

Функции конфликта

Позитивные	негативные
Высвечивает нерешенные вопросы, слабые места и устраняет, частично или полностью противоречия - повышает качество производства	часто сопровождаются психологическим и физическим насилием, большие материальные затраты
Более глубокое раскрытие интересов, целей, черт характера человека	сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта»)
источник развития личности - приобретает опыт в трудных ситуациях	стресс, нервные перегрузки - сердечно-сосудистые, желудочно-кишечные заболевания
снятие синдрома покорности подчиненных	снижение дисциплины, увольнение сотрудников
Сплочение организации перед внешним врагом	после победы - снижение сплоченности

Конфликты

Социальные:

- межличностные,
- между группой и личностью,
- между малыми/большими социальными группами)

Внутриличностные:

- мотивационный между «хочу» и «хочу»,
- нравственный между «хочу» и «надо»,
- ролевой между «надо» и «надо»,
- адаптационный между «надо» и «могу»,
- нереализованного желания между «хочу» и «могу»,
- неадекватная самооценка между «могу» и «могу»)

Конфликты: деструктивные и конструктивные

Конфликт деструктивен,
если он:

- Уводит в сторону от решения более важных проблем и дел;
- Укрепляет низкую самооценку и вызывает стресс;
- Поляризует различия у участников конфликта;
- Вызывает агрессивное, безответственное, поведение.

Конфликт конструктивен,
если он:

- Раскрывает важную проблему;
- Вовлекает индивидов в решение проблемы;
- Дает выход скопившимся негативным эмоциям;
- Помогает индивидам совершенствоваться и использовать полученные знания и опыт.

Моббинг в организации

Термин, описывающий несколько вариантов психологического притеснения на рабочем месте:

Горизонтальный - предполагает психологическое притеснение коллективом одного из работников

Вертикальный – когда коллектив ополчается против начальника или же руководитель оказывает психологическое насилие над подчиненным

Межуровневый – одновременное притеснение и по вертикали, и по горизонтали.

Моббинг-действия могут быть представлены в виде:

- * коммуникативных нападений: активных и пассивных. Постоянное прерывание, крики и ругательства, критика работы и личной жизни, устные и письменные угрозы, либо отказ от контакта и постоянное избегание человека;
- * угрозы социальному авторитету.



Зоны конфликта в организации

1. Конфликты в трудовых отношениях

Работник

Хочет поменьше напрягаться и побольше получать от компании

Хочет отдавать компании столько, сколько считает нужным, а получать, столько, сколько полагает справедливым

Компания

Хочет побольше получать от работника и поменьше ему платить

Хочет побольше получать от работника и платить ему также по справедливости

Особенность трудовых конфликтов:

Регулируются на государственном уровне, действующим законодательством, которое рассматривает наёмного работника и работодателя как равные стороны, находящиеся в договоренных отношениях.

Ваши действия в профилактике и управлении конфликтами в трудовых отношениях

- * Убедить в целесообразности соблюдения законов и правил. Провести анализ состояния дел, выявить проблемные зоны, показать руководству риски и угрозы.
- * Заручившись поддержкой руководства, навести порядок в делах. Привести в надлежащий вид весь комплект требуемых документов.
- * Начать и систематически проводить «ликбез» среди руководителей подразделений по вопросам управления персоналом.
- * Разработать и ввести в действия внутренние регламенты управления трудовыми ресурсами (найм, обучение, оценка, аттестация...)

2. Конфликты «верхов» и «низов»

Проблема вызывающая конфликт - недостаточный уровень коммуникаций.

Выделяют разновидности конфликтов «верхов» и «низов»:

- * Конфликт в высшем руководстве;
- * Конфликт как способ управления компанией;
- * Отрыв «верхов» от «низов».

Ваши действия:

Налаживание вертикальной коммуникации;

Встречи представителей администрации с линейными руководителями;

Обсуждение целей и причин, принимаемых решений;

Развивать командный дух, открытое общение.

3. Конфликты в коллективах

Конфликты могут иметь чисто психологическое происхождение, могут возникать по объективным обстоятельствам.

Ваши действия:

- * Стимулирование благоприятной корпоративной культуры;
- * Развитие этических норм во взаимоотношениях работников;
- * Обучение и развитие у руководителей навыков: коммуникаций, постановки задач, оценки подчиненных, делегирования, конструктивной критики.

4. Конфликты между подразделениями в организации

Причина конфликтов в природе самой организации, т.к. разные подразделения в компании призваны выполнять разные функции. И все функции находятся в противоречии друг с другом.



Ваши действия:

- * Не принимать чьей-либо стороны, сохраняя за собой позицию нейтрального арбитра, действующего в интересах компании в целом;
- * Дипломатичность и беспристрастность;
- * Решения и действия в общих интересах компании;
- * Развитие корпоративной культуры

5. Конфликты, связанные с развитием компании

На каждой стадии такого цикла организация испытывает определенные проблемы, которые решаются на следующем этапе и взамен которых возникают новые.

Ваши действия:

- * Участие в инновационной команде в роли специалиста по «человеческому фактору»;
- * Анализ возможных социальных последствий инноваций, зон сопротивления;
- * Планирование, подготовка и реализация программы коммуникативного сопровождения;
- * Отслеживание ситуаций, участие в решении локальных конфликтов

Методы управления конфликтами

Внутриличностные - методы воздействия на отдельную личность: умение правильно организовать собственное поведение, контроль эмоционального состояния, умение высказать свою точку зрения, не вызывая эскалации

*Способ “Я” - высказывание

- описание события (краткое объективное описание создавшейся ситуации без использования субъективных и эмоционально выраженных компонентов. Это фразы “Когда на меня кричат...Когда на моем столе разбрасывают вещи.....Когда мне не говорят, что звонил начальник.....”

- реакции индивида - четкая реакция, почему вас раздражают именно такие поступки окружающих, помогает понять вас и подтолкнуть окружающих на изменение своего поведения . Реакция может быть эмоциональной “Я обижен на вас.....Я буду считать, что вы меня не понимаете....Я сделаю все сам.”

- предпочитаемый исход события - человек высказывает свои пожелания об исходе конфликта, желательно предложить несколько вариантов, выгодных не только для вас.

Методы управления конфликтами

2. **Организационные** - из-за неправильного распределения полномочий, системы стимулирования, организации труда.

- * разъяснение требований к работе - каждый специалист должен знать, в чем его обязанности, ответственность, пределы полномочий, этапы работы. Это составление должностных инструкций, распределение прав и ответственности по уровням.
- * координационные механизмы - использовать спец. подразделения для решения спорных вопросов - служба управления персоналом, отдел психолога, социолога и пр.
- * постановка общеорганизационных целей - чтобы усилия были объединены на их достижение, например, девизы фирмы “здоровое питание”
- * система вознаграждений - грамотно. Например, премия за рост объема продажи.

Методы управления конфликтами

Медиация - привлечение третьей стороны, когда исчерпаны все силы и средства, а решение не найдено.



Принципы медиатора : нейтральность по отношению к оппонентам, безоценочность позиции, конфиденциальность.

Третья сторона в конфликте - это индивид или группа, которые находятся вне конфликта между двумя или большим числом сторон и пытаются помочь им в достижении согласия.

«**Медиация**» - посредничество третьего нейтрального лица при разрешении конфликта между двумя или более сторонами.

«**Медиатор**» - всякое третье лицо, проводящее медиацию, независимо от его наименования или профессии.

ФОРМЫ УЧАСТИЯ ТРЕТЬЕЙ СТОРОНЫ В УРЕГУЛИРОВАНИИ КОНФЛИКТА

Форма участия	Особенности роли третьей стороны
Третейский судья	<i>Наиболее авторитарная роль</i> , т.к. обладает наибольшими возможностями по определению вариантов решения проблемы. Изучает проблему, выслушивает обе стороны, выносит <i>вердикт</i> , который <i>не оспаривается</i> . Пример: разрешение конфликтов старейшинами родов, племен - решение суда присяжных.
Арбитр	Также обладает <i>значительными полномочиями</i> . Он изучает конфликт, обсуждает его с участниками, а затем выносит <i>окончательное решение</i> , которое <i>обязательно для выполнения</i> . Однако стороны могут <i>не согласиться</i> с решением и <i>обжаловать</i> его в вышестоящих инстанциях.
Посредник (медиатор)	Более <i>нейтральная роль</i> . Обладая <i>специальными знаниями</i> , обеспечивает конструктивное обсуждение проблемы. (т.е. вмешивается в полемику по поводу содержания проблемы и ее решения). Однако <i>окончательное решение остается за оппонентами</i> .
Помощник (модератор)	В регулировании конфликта участвует <i>с целью совершенствования процесса обсуждения</i> проблемы, организации встреч и переговоров, <i>не вмешиваясь в полемику</i> по поводу содержания проблемы и <i>принятия окончательного решения</i> .
Наблюдатель	Своим <i>присутствием</i> в зоне конфликта <i>сдерживает стороны от нарушения</i> ранее достигнутых <i>договоренностей</i> или от взаимной <i>агрессии</i> . Присутствие наблюдателя <i>создает условия</i> для решения спорных вопросов путем переговоров.

Правило бесконфликтного общения - не употреблять конфликтогены

Конфликтогены:

стремление к превосходству

- прямое проявление - насмешка, издевка, замечание, приказание
- снисходительное отношение, тон голоса - вы умный человек, а поступаете....
- хвастовство
- категоричность -самоуверенность в своей правоте
- навязывание своих советов
- перебивание собеседника
- нарушения этики - толкнули, не поздоровались, влезли без очереди
- просьба одолжить деньги. Хочешь потерять друга - одолжи ему деньги

проявление агрессивности

- природная агрессивность
- ситуативная (подростковое желание самоутвердиться)

проявление эгоизма - другой человек как объект и средство достижения своих целей.

Типологии людей-конфликтогенов

«Ходячий конфликт» — часто выходит за рамки профессиональной беседы, несдержан, нетерпелив, своей позицией и подходом к ситуации смущает собеседников или сотрудников подразделения и неосознанно подталкивает их к тому, чтобы с ним не соглашались, спорили.

«Всезнайка» — всегда все знает лучше других, требует слова, всех перебивает.

«Болтун» (хронофаг) — часто и бестактно вмешивается в разговор, не обращает внимания на время, которое он тратит на свои вопросы и отступления.

«Неприступный собеседник» — замкнут, часто чувствует себя вне времени и пространства, так как все недостойно его внимания

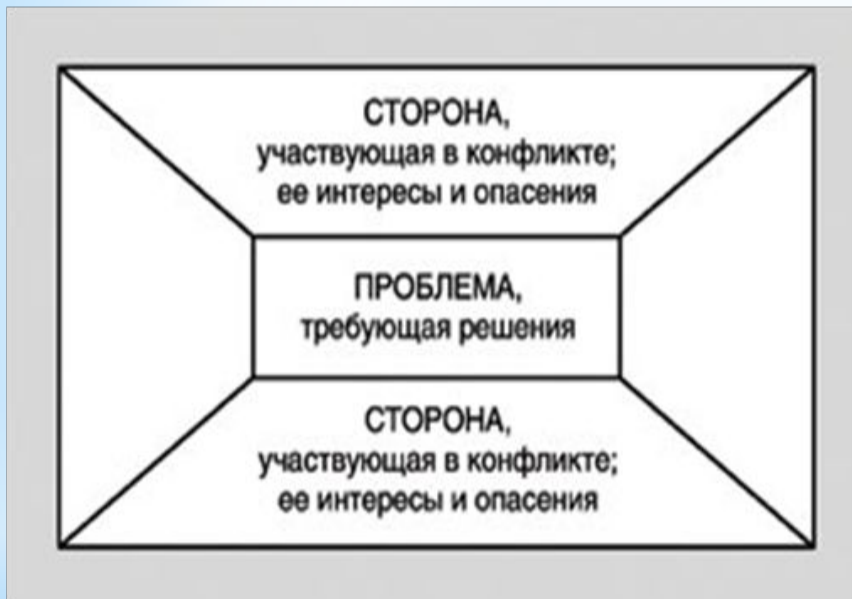
Форма поведения — оставаться в рамках профессиональной беседы и стараться сохранять спокойствие, опровергать его вздорные утверждения следует аргументировано, прибегая к помощи других сотрудников.

Форма поведения — потребовать от остальных собеседников выразить определенную позицию в отношении его утверждений.

Форма поведения — с максимальным тактом его остановить, ограничить время выступления, вежливо, но твердо направить на предмет беседы.

Форма поведения — заинтересовать в обмене опытом, признать его знания и

Карта конфликта



Для более успешного разрешения конфликта желательно не только выбрать стиль, но и составить карту конфликта, разработанную австралийскими психологами Хеленой Корнелиус и Шошаной Фэйр

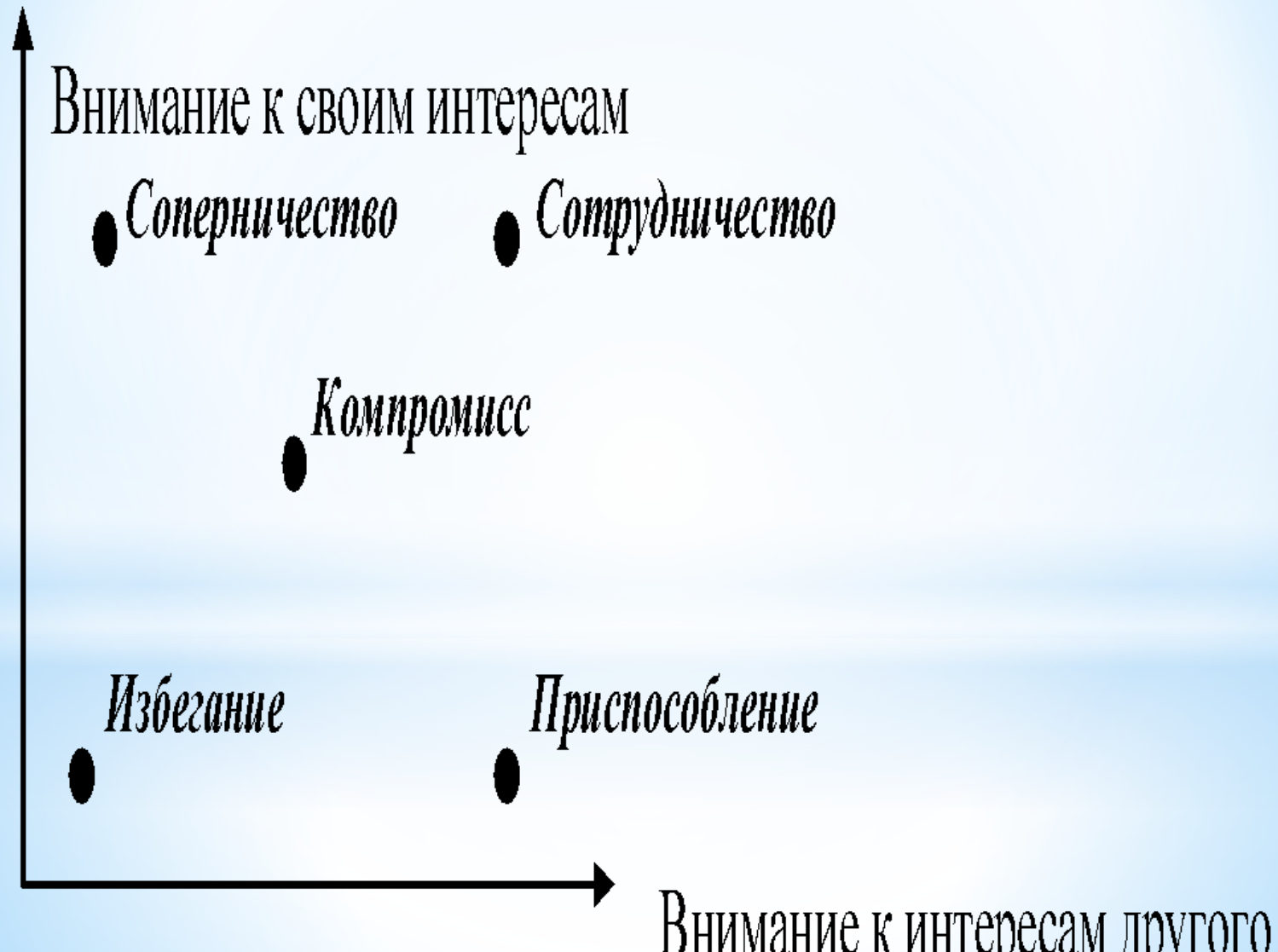
Пример карты конфликта



Составление карты конфликта позволит:

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

Стратегии поведения в конфликте (Томас - Киллмен)



Выбор оптимальной стратегии поведения в конфликте:



соперничество

- вы обладаете властью и уверены в правильности решения
- находитесь в критической ситуации, требующей мгновенного реагирования
- вы обладает достаточным авторитетом
- исход дела очень важен для вас, сделаны большие ставки

сотрудничество (взаимовыгодное и долговременное решение):

- решение проблемы очень важно для обеих сторон
- есть время поработать над проблемой
- вы связаны тесными, взаимозависимыми отношениями с другой стороной
- обе стороны обладают равной властью

Выбор оптимальной стратегии поведения в конфликте:

компромисс

- стороны обладают равной властью (муж и жена, руководители равнозначных организаций) и имеют взаимоисключающие интересы
- вы предпочитаете получить хоть что-то, чем потерять все
- обе стороны быстро хотят найти решение
- возможно несколько изменить поставленную в начале цель

Выбор оптимальной стратегии поведения в конфликте:

избегание

- другая сторона обладает большей властью или силой, это опасно
- проблема не очень важна для вас, не стоит тратить время и силы
- это единственный способ сохранить взаимоотношения
- для решения нет достаточной информации
- вы чувствуете себя неправым или не можете решить в свою пользу

• *приспособление:*

- немного уступая, мало теряем
- обладание малой властью
- итог намного важнее для оппонента
- хотите сохранить мир с другими людьми

Разрешить конфликт - значит:

- устранить конфликтную ситуацию
- проработать инцидент

Конфликтная ситуация + инцидент = конфликт
(ожидания) (слова, действия
или их отсутствие,
окружающая обстановка)

1. В общежитии один студент одалживает у другого 100 долларов, обещая через неделю отдать. Проходит неделя. Проходит месяц. Проходит другая. Студенты регулярно видятся. Должник ведет себя непринужденно, как будто и нет никакого долга. Другой нервничает.....

4. Между двумя сотрудниками сложились отношения. В разговоре между собой один употребил какие-то неудачные слова. Второй обиделся, хлопнул дверью и написал жалобу на первого. Вышестоящий руководитель вызвал обидчика и заставил его извиниться. “Инцидент исчерпан”, - заявил руководитель удовлетворенно, имея в виду, что конфликт разрешен

2. Молодая семья. Муж стремится к встречам с друзьями. Жена – против, друзья мужа ей не интересны. Подруги жены не интересны мужу. На этой почве бесконечные конфликты.

5. Беседуя с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности. Вновь принятый с воодушевлением приступает к работе, демонстрируя большую работоспособность и добросовестность. Видя это, руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя в зарплате и не повышая в должности. Спустя определенное время работник начинает проявлять признаки недовольства, которые вызывают недоумение руководства, а затем и раздражение, что работник “испортился”. Назревает конфликт.

3. Работник по графику должен идти в отпуск, но начальник не пускает. Работник идет к директору и тот подписывает заявление. Теперь начальник «волком» смотрит на подчиненного.

6. В бригаде работают три человека, выполняя одинаковую работу. Один из членов бригады проявляет большую активность, тем самым обеспечивая лучший результат всей бригады. Начальник, замечая это, выделяет этому работнику большую премию, чем остальным. Получая зарплату, остальные возмутились, почему им дали меньше, чем другому и обвинили в «подхалимаже».

Задание

Прочитайте и обсудите в микрогруппах конфликтные ситуации.

Что, по Вашему мнению, является инцидентом, что является конфликтной ситуацией. Какие варианты поведения применяли участники?

Ваши предложения?

