

Семинар-практикум «Анализ и стратегии разрешения конфликтов»

Цель:

создать условия для усвоения участниками алгоритма анализа конфликтов.

Задачи:

ознакомить участников с теоретическими аспектами прикладной конфликтологии;

создать условия для анализа конфликтного взаимодействия.

План проведения.

1. Знакомство. Рефлексия ожиданий.

2. Теоретическая часть.

2.1. Определение конфликта.

2.2. Выявление признаков конфликта.

2.3. Алгоритм диагностики конфликтов.

2.4. Ознакомление с типологией и классификацией конфликтов.

2.5. Определение стадий развития конфликта.

2.6. Определение стратегий управления и разрешения конфликтов.

2.7. Определение конфликтных эмоций и способов управления ими.

3. Практическая часть.

3.1. Анализ видеофрагментов конфликтных ситуаций. Определение позиции и методов работы психолога при разрешении конфликта.

3.2. Групповая дискуссия на тему «Позитивные и негативные стороны различных стратегий разрешения конфликтов».

4. Заключительная рефлексия.

Содержание работы.

- **Знакомство. Рефлексия ожиданий.**

Ведущий предлагает участникам представиться и зафиксировать на подготовленных раздаточных бланках свои ожидания и вопросы по предложенной теме.

Затем участникам предлагается закончить фразы: «Конфликт – это плохо, потому что...», «Конфликт – это хорошо, потому что...».

Ведущий резюмирует и обобщает высказывания, после чего переходит к изложению теоретического материала.

2. Теоретическая часть.

1. **Уважаемые коллеги!**

Жизнь – это непрерывный процесс взаимодействия в общественной, профессиональной и личной сферах, который не может протекать без противоречий. Управление конфликтами и разрешение конфликтных ситуаций является неотъемлемой частью деятельности руководителя и психолога. Согласно статистике, руководители тратят около 20% своего рабочего времени на разрешение различного рода конфликтов. Для того, чтобы эффективно управлять конфликтом и грамотно разрешать конфликтные ситуации, необходимы как теоретические знания, так и практические навыки.

Участниками конфликтных ситуаций могут являться как отдельно взятые личности, так и организация в целом. Специалист, участвующий в разрешении конфликта, должен быть знаком с основами конфликтологии и владеть методами диагностики и анализа конфликтов.

В прикладной конфликтологии существует две аксиомы:

- 1) конфликт не есть нечто плохое и нечто хорошее;
- 2) прежде чем сделать любой шаг в поле конфликта, необходимо сначала диагностировать, с каким конфликтом мы имеем дело. Прежде чем перейти к описанию типов конфликтных ситуаций, необходимо дать определение конфликта.

Конфликт - это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или субъектов взаимодействия, либо столкновение противоположно направленных тенденций в психике человека.

В любом конфликте можно выделить обязательно присутствующие элементы:

- субъекты конфликта (люди, группы)
- противоречие между ними (предмет конфликта)
- конфликтное поле или конфликтная ситуация.

Для того, чтобы конфликт стал актуальным, к противоречию между субъектами должно присоединиться противодействие.

2. Распознать начало конфликта можно по некоторым признакам, или **сигналам**. Они **следующие**:

- **напряжение** - взаимоотношения отягощаются негативными установками и предвзятым мнением, возникают негативные чувства по отношению друг к другу, ссора готова вспыхнуть от малейшей искры.
- **недоразумение** - отсутствие взаимопонимания, ложные выводы, недостаточно четкое выражение мыслей, эмоциональная напряженность;

- **инциденты**- любой ничтожный повод или мелочь приводят к ссоре;
- **дискомфорт**- интуитивное ощущение, что что-то не так;
- **кризис** - прекращение, разрыв отношений, взаимные обвинения и оскорбления.

3. В литературе по конфликтологии можно встретить определенный **алгоритм диагностики конфликтов**. Он заключается в определении следующих составляющих:

- уровня конфликта;
- типа конфликта;
- функции конфликта;
- стадии конфликта;
- типа конфликтного поведения.

Уровень конфликта определяется рангом субъектов конфликта. Выделяют следующие **уровни**:

- **внутриличностный** конфликт (субъектами являются части личности или противоположные тенденции психики);
- **межличностный** (субъекты - конкретные люди);
- **внутригрупповой** (между членами коллектива или группы);
- **межгрупповой** (между различными социальными группами)
- **системный** (возникает в организациях и связан с возникновением противоречий в системе управления).

Принято считать, что существует два **типа** конфликтов:

- **объективный (предметный)** - когда противоречие между людьми или группами действительно существует;
- **субъективный (беспредметный)**, когда противоречия (предмета) нет. Такие конфликты возникают, как правило, вследствие индивидуальных особенностей людей, для которых характерно конфликтное поведение, и свидетельствуют о высоком уровне эмоционального напряжения.

4. Если клиентом организация в целом, выделяют следующие виды конфликтов (классификация Линкольна):

1) **информационный** - самый распространенный вид конфликтов,

возникающий из-за некачественной, неполной, искаженной информации. Причины этого вида кроются в отсутствии или несвоевременной передаче информации по важным вопросам.

2) **структурный** конфликт; возникает:

- когда есть несоответствие между психологической и управленческой структурой в организации (несовпадение формальных и неформальных лидеров);
- если плохо организованы рабочие места или нечетко сформулированы функциональные обязанности;

3) **ценностный** - столкновение между людьми с прямо противоположными ценностями, либо несовпадение ценностей организации и ценностей отдельных людей.

4) **конфликт отношений (поведенческий)**. Как правило, все конфликты проявляются через поведение и отношение.

Существует также классификация конфликтов **по типу отношений** (классификация Мастенбрука):

♦ **Конфликты делового характера** могут быть вызваны неясными приоритетами, отсутствием взаимопонимания, неловкостью в подходе к проблемам, недостаточной коммуникативностью или неясностью в разделении задач.

♦ **Конфликты социально-эмоционального характера** связаны с предубеждением против определенных людей, с вопросами признания и доверия, с личными отношениями и эмоциональными реакциями.

♦ **Конфликты, связанные с ведением переговоров** возникают при распределении ограниченных ресурсов (деньги, оборудование, интересная работа и др.), поскольку каждая сторона стремится добиться большей выгоды для себя.

♦ **Конфликты отношений силы и зависимости** проявляются в виде соперничества за усиление своей позиции. При отношениях горизонтального характера они проявляются в виде соперничества, при отношениях вертикального характера - в виде сопротивления низшего звена высшему, сопротивления изменениям и борьбе против контроля.

С точки зрения их функций конфликты могут быть

♦ **конструктивными;**

♦ **деструктивными.**

В первом случае они позволяют выявить слабые места в отношениях между людьми или в организации в целом, могут способствовать сплочению людей, разрушению отживших правил, появлению новых идей.

Деструктивные конфликты ведут к ухудшению отношений между людьми, ухудшению психологического климата в коллективе.

Один и тот же конфликт может быть конструктивным на начальной стадии, а затем перейти в деструктивное русло.

5. Поэтому специалист (психолог, руководитель) должен уметь отслеживать конфликт в динамике, и знать основные стадии его развития.

1) Замыкание участников на собственной позиции. На первой стадии теряется интерес к мнению собеседника, повторяется одно и то же (эффект заезженной пластинки).

2) Доведение аргументации до крайности («или-или»). На второй стадии возникает эффект снежного кома, который катится с горы. Здесь важно разобраться, какого типа конфликт - предметный или беспредметный, найти предмет конфликта, эффективную стратегию и тактику его разрешения. На первой и второй стадии конфликт может быть конструктивным.

3) На третьей стадии происходит смещение фокуса конфликта на личность - первый признак перехода конфликта в деструктивное русло. Начинаются взаимные оскорбления, но конфликт еще обратим, если стороны вовремя извинятся.

4) На четвертой стадии привлекаются сторонники. Для этой стадии характерно «черно-белое» мышление, совместная деятельность затруднена.

5) На пятой стадии начинается дискредитация противника. Применяется тактика - сначала наказать, потом объяснить, за что. На этой стадии важно не допустить эмоционального вовлечения конфликтующих сторон, дать высказаться.

6) На шестой стадии используются угрозы, обращения к власти, возникает состояние беспомощности, могут начаться психосоматические проявления - бессонница, депрессия. На этой стадии важно отвлечь участников, не допустить необратимой стадии.

7) На следующей стадии происходят ограниченные разрушения системы взаимодействий, возможностей совместного решения больше нет, разум парализован. На этой стадии люди решаются на крайности - увольнение, развод.

8) Разрушения и насилие ужесточаются, направляются на управляющий центр. Принцип «виноваты все, кроме меня».

9) На этой стадии происходят тотальные разрушения, включая саморазрушение личности. Следствием является неверие в себя, неверие в порядочность. Далее может последовать преступление. Специалист обязан предупредить эту стадию.

6. Существует несколько **стратегий управления конфликтами**:

♦ **отсрочка** - эффективна в том случае, когда необходимо принять очень ответственное решение. Зависит от глубины конфликта, от конфликтующих сторон. Позволяет изменить представление о конфликтной ситуации, изменить отношение друг к другу.

♦ **прекращение** (воздействие извне). Эффективна в случае военных конфликтов или конфликтов, связанных с проявлением агрессии, опасной для конфликтующих сторон.

♦ **разрешение конфликтной ситуации.**

При разрешении используются различные **стратегии поведения**:

- уход (избегание);

- подавление (приспособление);
- компромисс;
- соперничество (стратегия «выиграть-проиграть»);
- сотрудничество (стратегия «выиграть-выиграть»).

Для того, чтобы конструктивно разрешить возникающий конфликт, необходимо знать стратегии поведения в конфликтной ситуации, их преимущества и недостатки.

16. **Уход**- физическое и эмоциональное избегание конфликта, которое сопровождается следующими реакциями:

- молчание;
- демонстративное удаление;
- затаенный гнев;
- депрессия;
- игнорирование;
- едкие замечания, сплетни, жалобы за спиной;
- полный отказ от дружеских и деловых отношений.

Уход может быть разумным шагом на каком-то этапе, если нужно привлечь внимание к проблеме. Но в целом он не является эффективной стратегией, так как проблема не решается, а также человек лишается возможности принять участие в развитии ситуации.

17. **Подавление**- отказ признать конфликт, стремление сохранить отношения любой ценой. К этой стратегии часто прибегают дети в отношениях со взрослыми, подчиненные в отношениях с руководителем, стремясь сохранить отношения или отношения или опасаясь последствий. Недостаток этой стратегии поведения в том, что в этом случае трудно определить, что на самом деле чувствует человек.

Признаки подавления следующие:

- конфликтующие стороны делают вид, что ничего не произошло;
- мирятся с происходящим, чтобы не нарушать покой;
- молчат и вынашивают планы мести;
- подавляют негативные эмоции.

Подавление может быть разумным, если конфронтация вызывает сильный стресс, или в том случае, когда стороны не готовы слушать друг друга.

Компромисс- каждая сторона частично, решает свою проблему, жертвуя частью своих интересов. В этом случае:

- поддерживаются дружеские отношения;
- идут поиски справедливого исхода;
- предмет желаний делится поровну;
- избегаются прямые столкновения;
- делаются уступки ради поддержания отношений.

Компромисс не всегда является оптимальной стратегией, поскольку интересы обеих сторон удовлетворяются лишь частично.

Стратегия «выиграть-проиграть», или соперничество, при которой одна из сторон, как правило, более сильная (взрослый человек, руководитель), выходит победителем. Вторая - (ребенок, подчиненный) - проигравшим. Эта стратегия необходима, когда нужно пресечь нежелательное (отклоняющееся) поведение, чтобы оградить других от насилия и опрометчивых поступков. Но эта стратегия не приносит удовлетворения проигравшей стороне, и принятое решение может не быть поддержанным. Тот, кто проиграл, завтра может отказаться от сотрудничества.

По-настоящему эффективной является **стратегия «выиграть-выиграть»**, или сотрудничество. В этом случае удовлетворяются интересы обеих сторон, и главный ее принцип «Я не против вас, я - с вами». Когда выигрывают обе стороны, сохраняются отношения и возможно сотрудничество.

Существуют следующие общие тактики поведения при разрешении конфликта:

- внимание к собеседнику;
- доброжелательность, уважение;
- естественность поведения;
- терпимость к слабостям собеседника;
- сочувствие к нему, участие;
- спокойный тон;
- немногословность;
- чуть затягивать ритм, темп беседы;
- стараться смотреть собеседнику в глаза;
- мысленно ставить себя на его место;
- почувствовать эмоциональное состояние собеседника в этой ситуации.

7. В ходе конфликтов возникают различные эмоциональные состояния, которые необходимо отслеживать и управлять ими.

Как правило, у конфликтующих возникают следующие эмоции:

- злость
- раздражение
- зависть

- гнев
- растерянность
- чувство вины.

Не разрешенный вовремя конфликт может иметь негативные последствия. Субъективно это может выражаться в следующих состояниях:

- тревога;
- уход от деятельности;
- беспомощность;
- одиночество;
- низкая работоспособность;
- стресс;
- усталость;
- болезнь.

Если конфликт правильно разрешен, то за этим следуют:

- облегчение;
- открытость;
- эффективность в общении и работе;
- радость общения;
- чувство успеха;
- перемены;
- расширение возможностей;
- рост положительных личных качеств;
- крепкое здоровье.
- **Практическая часть.**

Участникам предлагается просмотр видеофрагментов конфликтных ситуаций и задание проанализировать ситуации согласно предложенному алгоритму. После анализа предлагаются методы работы психолога и способы разрешения конкретной ситуации. Затем коллективно обсуждаются «плюсы» и «минусы» различных стратегий разрешения конфликтных ситуаций.

3. Заключительная рефлексия.

Участники анализируют соответствие своих ожиданий и полученных в ходе семинара ответов на вопросы, знаний и навыков.

Список использованных источников

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. – М.: Гардарики, 1998. – 528 с.
2. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб: Питер, 2001. – 400 с.
3. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию. Уч. пособие. – М: ВЛАДОС 1999. – 176 с.
4. Курт Левин. Разрешение социальных конфликтов. Пер. с англ. – СПб: Речь 2000. – 408.
5. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер. с англ. – М.:ИНФРА-М, 1996. – 256 с.
6. Орлова Л. В. Развитие психологической культуры школьника: Учебно-методическое пособие для студентов, изучающих психологию и практических психологов школ/ под ред. Я.Л. Коломинского. – Мозырь: Издательство «Белый ветер», 2000. – 144 с.

Автор: Руппо Л.Е.

[Ваш психолог. Работа психолога в школе](http://vashpsixolog.ru)