

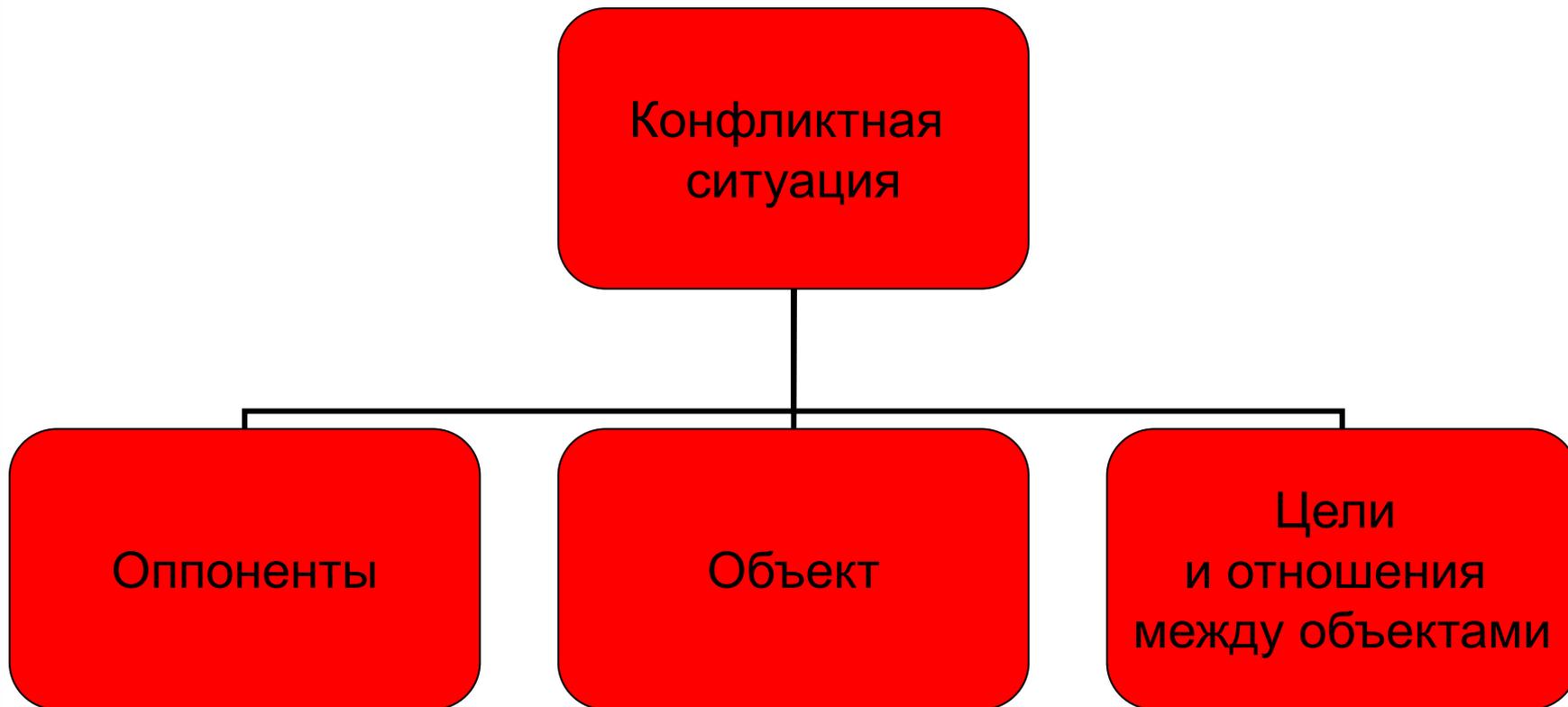
Социально-психологические и организационные условия сбережения профессионального здоровья педагога

Москаленко Марина Сергеевна –
кандидат педагогических наук, доцент кафедры
педагогики и психологии профессионального образования
имени академика РАО В.А. Сластенина ФГБОУ ВО
«Московский педагогический государственный
университет»

Конфликтная ситуация -

это ситуация, в которой участники (оппоненты) отстаивают свои несовпадающие с другими цели, интересы и объект конфликта.

Структура конфликтной ситуации



**Среди потенциально конфликтогенных ситуаций
можно выделить ситуации деятельности,
поведения и отношений**

- Ситуации деятельности могут возникать по поводу выполнения той или иной деятельности.
- Ситуации поведения возникают, как правило, в связи с нарушениями правил поведения.
- Ситуации отношений возникают тогда, когда затрагивают эмоции и интересы оппонентов в процессе общения или деятельности.

Если ситуация вызывает у ее участников негативные эмоции, порождающие неприязнь друг к другу, то такая ситуация также приобретает конфликтный характер. Она возникает в тех случаях, когда деловые отношения подменяются межличностными, когда неоправданно даются отрицательные оценки не поступку оппонента, а его личностным качествам. Грань, разделяющая поведение человека и поведение должностного лица, очень тонка, почти незаметна. Поэтому конфликтная ситуация может перейти из сферы деловых отношений в сферу чисто личностную.

Конфликт -

- столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия.

Чтобы произошел конфликт, нужны действия со стороны оппонентов, направленные на достижение их целей. Такие действия называются инцидентом. Таким образом, конфликт - это конфликтная ситуация, сопровождаемая инцидентом. В определенном смысле конфликтная ситуация и конфликт ведут себя независимо.

Конфликт – основанное на противоречиях столкновение сторон

Динамика



Причины конфликтов

- *Причины возникновения конфликтной ситуации*

**Распределение
ресурсов**

**Различия в манере
поведения и
жизненном опыте**

**Взаимозависимость
задач**

**Различия во взглядах
и ценностях**

**Различия в
целях**

**Плохие
коммуникации**

Конфликт как препятствие в достижении цели

- Конфликт возникает часто в ситуациях, когда интересы различных людей или групп сталкиваются в процессе достижения цели.
- Каждый человек в глубине души, идя к какой-то поставленной цели, мысленно достигает ее, и когда кто-то или что-то мешает осуществлению данного намерения, порождается явление фрустрации (препятствия в достижении цели), вызывающее какую-то форму конфликтного состояния.

Фрустрация

- Явление фрустрации порождается в том случае, если блокируются все возможные пути к достижению цели.
- Например, работник долго и упорно дожидался назначения на новую должность. Он был уверен, и окружающие укрепляли в нем эту уверенность, что других претендентов нет. Но вот на должность вдруг назначили другого. Претендент реагирует на событие фрустрацией, которая может проявиться в реакциях агрессии, регрессии и ухода в себя.

Фрустрация

- **Фрустрация** [от лат. frustratio — обман, расстройство, разрушение планов] — психическое состояние личности, раскрывающееся в своеобразном комплексе негативных переживаний (**страх, гнев, чувство вины, стыда и др.**) и поведенческих реакций, что базируется на субъективно оценке в качестве непреодолимых и неустранимых ряда препятствий при решении лично значимых задач.

Агрессия

- **Агрессия** характеризуется вспышкой эмоций, которые могут обратиться завистью, злобой, враждой.
- Внешне эти эмоции нередко выступают в виде оскорбления или решительных, часто неконтролируемых действий.
- На предприятиях и в учреждениях агрессия выливается в разнос существующих порядков, уклонения от работы, прогулы.
- Имеет место даже порча оборудования и уничтожение ценностей, а также специально подстраиваемые акции по устранению неудобных лиц.
- Во всех этих случаях проявляются элементарные и весьма изощренные акты агрессии.
- Последние в основном идут со стороны лиц, занимающих высокие социальные позиции, или со стороны интеллектуалов.

Регрессия

- **Регрессия** охарактеризована в поведении лиц, подпадающих под агрессию авторитарных личностей. По форме и содержанию поведения такие акты напоминают возвращение в детство.
- В таких случаях нередко дает себя знать явление, которое в психологии получило название «**фиксация**». Суть его заключается в проявлении в поведении человека целого букета бесплодных действий: бормотание каких-то непонятных фраз, непрерывное повторение каких-нибудь ничего не значащих лозунгов или стремление проявить какую-нибудь смешную реакцию в сторону оппонента.
- Несмотря на тот факт, что ушедший в регрессию может и не ощущать явной пользы для себя от такого поведения, он не откажется от предпринимаемых действий до тех пор, пока не добьется своей цели, или не прекратит противоборство.

Отказ или «уход» в себя

- **Отказ или «уход» в себя** не менее распространенные формы фрустрации. Здесь все скрыто в душе человека. Отказ от сопротивления совершается не вдруг, он постепенно зреет в сознании, подтачивая силы человека и лишая его способности противостоять своим оппонентам. При этом, чем выше будет социальный статус человека и чем грубее по отношению к нему будут реакции «укрощения», тем пагубнее скажется этот вид фрустрации на «укрощаемом».

Вывод

- Психологической подоплекой конфликта выступает **фрустрация**, проявляющаяся в виде дезорганизации внутреннего состояния личности на социальное препятствие к достижению цели.
- Но есть и другой не менее значимый подтекст конфликта, в частности **покушение на чувство собственного достоинства личности, человеческого**. Этот подтекст проявляется в системе межличностного общения, в производственной обстановке, при проведении массовых мероприятий.

Критика в конфликтных ситуациях

- **Критика** - жизненно полезна и необходима. Причиной конфликта она становится лишь тогда, когда теряет свои основные черты - заботу об общем деле и гласность.
- **Критика** при отсутствии гласности воспринимается людьми без всякого энтузиазма, она порождает у них реакции защиты, а потому обычно ведет к стрессам. Здесь, как в любых ситуациях фрустрации, критикуемый видит «виновника зла», против которого начинает вести психологическую, нередко и физическую» борьбу.

Критика

- Слово «критика» происходит от греческого «искусство разбирать, судить», имеет ряд основных значений:
 - обсуждение с целью дать оценку;
 - отрицательное суждение с целью указания недостатков;
 - проверка достоверности чего-то.

Причины неудачной критики

- Фатальность;
- Назидательность;
- Эмоции;
- Негативное обобщение.

Критика и фатальность

Фатальность.

Критика построена таким образом, что она формирует у критикуемого ощущение безвозвратной потери, невозможность исправить положение, изменить события к лучшему.

Обычно критикующий говорит, что надо было сделать по-другому, но изменить уже ничего нельзя. Человек попадает в тупиковую ситуацию, и ему ничего не остается, кроме как сопротивляться. Критика не достигает цели. Люди напрасно расходуют свою энергию.

Такая критика часто бывает причиной неурядиц в семьях. Известно, что критические замечания делают в адрес друг друга супруги.

Критика и назидательность

Назидательность.

Критикующий может создать у критикуемого негативные отношения к своей персоне. Нередко такое случается по причинам назидательного тона, назидательных словосочетаний: «Вы поняли как надо поступать?», «Больше надо прислушиваться к советам», «Не высовывайтесь со своей инициативой».

У критикуемого нередко создается ощущение, что к нему придираются. Такого не произойдет, если употребить, например, такую фразу: «Я говорю Вам это потому, что хочу, чтобы наши отношения оставались по-прежнему хорошими».

В подобной ситуации умонастроение критикуемого скорее будет складываться по такой модели: «Он хочет мне помочь».

Критика и эмоции

- Эмоции.

Иногда критикующий дает волю чувствам. Не встречая противодействия, по крайней мере, на первых порах, он часто не может вовремя остановиться.

Лица с ярко выраженной авторитарной направленностью при этом повышают громкость речи.

Слабых натур такая критика подавляет, а у сильных вызывает ответное сопротивление.

Коэффициент полезного действия от такой критики очень мал.

Критика и негативные обобщения

Негативные обобщения.

Критические замечания часто вызывают противодействие у того, к кому они обращены из-за негативных обобщений. Причем, такие обобщения делаются по какому-нибудь одному частному аспекту деятельности.

В подобных случаях, критикующий сам того не ведая, обращается к модели «если ... то».

Профессиональная критика

- *Профессиональная критика* осуществляется руководителями очень успешно. Эффективность этой критики зависит от профессиональной подготовленности руководителя. Если руководитель на высоком профессиональном уровне отдает четкие указания специалистам, критикует их за несовершенство действий, то у специалистов обычно не появляется желания возражать: критику руководителя здесь воспринимают как оказание помощи. Точно так же работниками воспринимаются и принимаемые по техническим вопросам решения.

Социально-психологическая *(межличностная) критика*

- *Социально-психологическая* (межличностная) критика. Это очень сложный процесс, когда затрагиваются личностные качества человека. Мне кажется, что в большинстве случаев, если не руководствоваться общепринятыми нормами критики, можно нанести человеку большой моральный ущерб. На предприятии аспекте руководитель встречается с тремя разновидностями такой критики:
 - а) с критикой подчиненных;
 - б) с критикой своих коллег по работе;
 - в) с критикой начальства.

Критика подчиненных

- Она принесет свои плоды только в том случае, если отвечает следующим требованиям:
- гасит сопротивление подчиненного к восприятию критических замечаний;
- вовлекает подчиненного в сам процесс критики;
- создает у подчиненного осознание того факта, что он делает нужную работу и что эта работа оценивается по достоинству;
- изменяет ситуацию и деятельность подчиненного к лучшему.
- Без учета названных выше четырех требований критика обычно или обрекается на неудачу, или оказывается мало эффективной.

Критика коллег по работе

- **Общепринятые нормы критики:**

- гласность,
- принципиальность,
- Деловитость.

Без этого критика теряет остроту и превращается либо в ругательство, либо в пустую болтовню.

Проведение принципиальной критики требует применения определенных психологических приемов. Критика в лоб в системе взаимоотношений с коллегами обычно не эффективна. Для этого есть немало психологических причин. В силу объективно действующих психологических законов люди всегда защищают свое «Я», а если еще стоят во главе организации — то защищают и эту организацию.

Выводы

- Самое важное в критике – это соблюдение такта и норм профессиональной этики.
- Профессиональная этика отражает особенности нравственного сознания, поведения и взаимоотношений людей, обусловленные спецификой профессиональной деятельности. Этика определяет этические принципы и нормы поведения людей в рамках определенного вида трудовой деятельности.
- Главное для работника, руководителя это трудолюбие, профессиональное мастерство, талант. Важным в профессиональной этике является объективное и доброжелательное отношение к людям, к их профессиональному мнению, служебным притязаниям. Реальным проявлением профессиональной порядочности является единство слова и дела.

Открытые и скрытые конфликты

- Конфликты бывают открытыми и скрытыми. Первые лежат на поверхности, а вторые спрятаны за ширму благоприятных отношений. Скрытые конфликты можно распознать лишь по косвенным проявлениям. Руководителю трудового коллектива нужно иметь представление о признаках конфликтных ситуаций на производстве.

Признаки конфликтных ситуаций в трудовых коллективах

- Факты унижения достоинства личности в официальной или неофициальной обстановке;
- Резкое изменение в отношении к работе (функциональным обязанностям);
- Факты уклонения от выполнения указаний, распоряжений непосредственных (вышестоящих) начальников;
- Обоюдное или одностороннее словесное или физическое оскорбление;
- Замкнутость, уединение, подавленность отдельных лиц;
- Формальная постановка работы по управлению персоналом;
- Негативные суждения об окружающей обстановке, о жизни и деятельности сослуживцев у должностных лиц.

Условия, влияющие на возникновение конфликтных ситуаций

- Сохраняющиеся в группах отрицательные бытовые, национальные и иные обычаи и традиции, которые могут привноситься отдельными членами коллектива и навязчиво культивироваться;
- Недостатки в организации труда и быта членов трудового коллектива и членов их семей;
- Преобладание в коллективе аморальных, безнравственных отношений между отдельными членами, как по «вертикали», так и по «горизонтали», которые могут складываться в силу неблагоприятного подбора людей и других субъективных причин;
- Недоверие начальника к подчиненным, выражающееся в излишней опеке и подмене подчиненных при выполнении ими своих обязанностей;
- Предвзятое отношение начальника к подчиненному и наоборот;
- Снисходительное отношение отдельных начальников к подчиненным. Оно чаще всего выражается в терпимости и всепрощении недостатков у так называемых «незаменимых» активистов (например, участников спортивных состязаний, художественной самодеятельности и т.п.);
- Наличие в трудовом коллективе неофициальных микрогрупп с отрицательной направленностью. В основе образования таких групп лежит, как правило, стремление отдельных членов коллектива к уклонению от общественной работы, недовольство высокой требовательностью руководителя, личные симпатии, антипатии, привязанности и т.п.

По значению для организации конфликты делятся на:

- **Конструктивные** (созидательные), когда оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений.
- **Деконструктивные** (разрушительные), когда нарушаются нормы поведения, не учитывая интересы сторон.

Три вида конфликтных ситуаций

1. Все подчиненные находятся в конфликте друг к другу. Конфликтная ситуация складывается в результате того, что подчиненные чувствуют препятствие к достижению цели вследствие того, что лидер при организации работ отдает явное предпочтение только одному работнику.
2. Все подчиненные настроены против лидера. Причиной служат намерения лидера внести какие-то изменения в сложившиеся стереотипы трудовой деятельности подчиненных. Такая ситуация складывается, когда лидер при организации деятельности подчиненных старается действовать единолично, избегая гласности.
3. Группа разделяется на диады и триады. Ситуация возникает в тех случаях, когда в группе появляются любимчики. Выделяя кого-либо, руководитель всегда должен предусмотреть, как будут реагировать на это другие работники. Вообще эта проблема не только предприятия или фирмы. Эта любовь-нелюбовь проявляется уже в школьные годы.

Способы управления конфликтными ситуациями

- Исследователи (Л. Коузер, 1959 и др.) все конфликты делят на реалистические (или предметные) и нереалистические (или беспредметные). Реалистические вызываются неудовлетворением определенных требований участников и несправедливым, по мнению одной или обеих сторон, распределением преимуществ между ними. Они направлены на борьбу с предполагаемым источником неудовлетворенности или несправедливости и имеют целью достижение определенного результата.
- Нереалистические конфликты, хотя и требуют взаимодействия между двумя или более людьми, причиной своей имеют не противоречащие друг другу устремления противников, а потребность освободиться от напряжения, по крайней мере, у одного из них.

В реалистических конфликтах могут быть выделены конструктивная и деструктивная фазы, а нереалистические конфликты состоят из одной фазы - деструктивной.

Конструктивная фаза конфликта характеризуется осознанием оппонентами цели, объекта конфликта, средств достижения цели, правильной оценкой собственного состояния, возможностей и способностью на объективную оценку состояния и реакций оппонента.

Деструктивная фаза конфликта начинается тогда,

- когда взаимная неудовлетворенность оппонентов друг другом, способом решения проблем превышают некий критический порог и совместная деятельность становится неуправляемой.
- Эта фаза может быть разбита на две стадии.
Психологически первая стадия деструктивной фазы характеризуется: стремлением зависить свои возможности и занизить возможности оппонента, самоутвердиться за его счет; необоснованностью критических замечаний; пренебрежительными репликами, жестами, взглядами в его адрес. Эти реакции оцениваются оппонентом как личные оскорбления, и далее включаются механизмы активной защиты и противодействия с его стороны.

Вторая стадия деструктивной фазы конфликта характеризуется

- повышением активности оппонентов при резком ослаблении самоконтроля; нарушением обратной связи; уходом от проблем, предмета спора и переходом на взаимные оскорбления. На этом этапе участники конфликта не могут вернуться в конструктивную фазу. Процесс становится неуправляемым и необратимым.

Приверженность к конфликтам, типы конфликтных работников

- Исследования показывают, что всех работников по приверженности к конфликтам можно разделить на три группы:
- устойчивые к конфликтам.
- удерживающиеся от конфликтов
- конфликтные.

Интересные факты

- Английский исследователь-экономист Роберт Брамсон выяснил, что только 10 % работников являются трудными субъектами.
- Этот вывод он сделал на основе опроса 400 менеджеров различных британских компаний.
- По мнению Брамсона для того, чтобы обеспечить в подразделении благоприятный психологический климат, надо прилагать главные усилия лишь к десятой части персонала.
- Остальные 9/10 сами стремятся к упорядоченности. Среди трудных Брамсон выделяет пять типов работников, таких как агрессивные, жалобщики, нерешительные, безответственные и всезнайки.

Агрессивные. Подразделяются на три подтипа

- **«танки».** Для них характерна гордо поднятая голова, громкий голос и ощущение самоуверенности. Они абсолютно уверены в том, что знают нужды и чаяния своих коллег и что их советы — самые компетентные. Но ладить с ними можно. Единственное, чего не любят «танки» — это агрессивных реакций со стороны тех, с кем они общаются. При общении нужно смотреть им прямо в глаза, называть по имени и фамилии, при высказывании несогласия чаще употреблять фразы «по моему мнению», «как мне представляется». Чтобы добиться в споре с «танками» каких-либо успехов, надо дать им возможность «выпустить пар», и тогда они делаются нередко даже ручными.
- **«снайперы».** Они действуют по-другому, стреляют в людей различными колкостями и остротами и тем самым вносят расстройство в коллективные действия работников. Самым эффективным приемом воздействия на «снайперов» является прямая на них атака. Если потребовать, чтобы «снайпер» подробно разъяснил, что он мыслит под той или иной своей остротой, тот никнет и затихнет. Однако здесь важна одна деталь: атаку на «снайперов» следует проводить так, чтобы они не теряли своего лица. Иначе они или взрываются, или затаиваются «с камнем за пазухой».
- **«взрывники».** Это те, кто внезапно оглашает помещение криками, кто обрушивается на оппонентов с бранью. Эти типы так артистично выходят из себя, что создают впечатление у окружающих, будто их сильно обидели. Тактика обращения с такими типами очень проста: дайте им выплеснуть из себя накопившиеся эмоции. Тогда минут через пять эти типы начинают ощущать потребность извиниться.

Жалобщики

- Обычно пересыпают свою речь словами «всегда» или «никогда». Эти типы так красочно описывают свои «беды», что у слушателя нередко складывается мнение в их пользу. Они хотят, чтобы их слушали в спокойной обстановке и непременно сидя. Ошибку допускает тот, кто соглашается с жалобщиками или наоборот доказывает им, что они не правы. Лучшее, что можно сделать в таких случаях — это перефразировать жалобы своими словами, дав им понять, что переживание их замечено.

Нерешительные

- Обычно встречаются два подтипа:
- «аналитики», те, что боятся сделать ошибку. Чтобы решиться на какой-либо шаг, они готовы перерыть гору документов, проделать массу вычислений. Будучи слишком осмотрительными, если уж на что решились, то непременно добьются успеха.
- «добряки», те, что не хотят наживать себе врагов. Подобного типа люди делают так много пробных шагов перед тем, как что-либо сделать, что вызывают раздражение у окружающих.
- Нерешительные сторонятся тех, кто на них оказывает давление. Навязанные им предписания они исполняют без энтузиазма.

Безответственные

- В какой-то степени — это тревожные личности, однако тревоги порождают у них не уход от конфликта, а агрессию. Самое лучшее, что действует на таких людей, так это дружеское расположение к ним. С ними не нужно тратить время на разговоры. Если они почувствуют к себе теплоту отношения, поведение их как бы само собою войдет в рамки.

Всезнайки

- Среди них выделяют два типа:
- **«эрудиты»**, суждения которых оказываются на 75% профессионально обоснованными. Они являются ценными работниками, но ведут себя так вызывающе, что порождают у окружающих чувство неполноценности. Тем, кому по воле судьбы приходится иметь дело с ними, нужно всегда продумывать свою тактику действий. Если «эрудиты» слишком зарываются, то их можно остановить конкретными вопросами. Следует помнить, что они редко соглашаются на то, чтобы признать свои ошибки.
- **«липовые эрудиты»**, которые лишь на словах пытаются доказать свой профессионализм.

Пути предупреждения конфликтов

- Конфликты возникают тогда, когда есть соперничество, недовольство работой для того, чтобы этого не возникало, необходима четкая организация труда, бесперебойный режим работы, моральное удовлетворение работников, что обеспечивает их хороший настрой, уверенность в себе и рабочей группе. Конфликты можно предупредить систематической воспитательной работой в коллективе. Конфликты легко предупреждаются в хорошо организованном коллективе. Чем сплоченнее коллектив, тем меньше возможности возникновения в нем конфликтов.

В организации труда очень важно следовать следующим направлениям

- Проводить постоянную работу по улучшению условий труда, организации производства.
- Строго следовать не только духу, но и букве трудового законодательства.
- Для морального удовлетворения важно:
- Учитывать ожидания подчиненных работников.
- Соблюдать служебную этику.
- Совершенствовать оплату труда работников.
- Для оптимального режима работы необходимо производить правильную расстановку сил и способностей работников предприятия.

Организаторская и воспитательная деятельность руководителя коллектива

- Организаторская и воспитательная деятельность включает следующие функции:
 - поддержание плановой, разумной организации повседневной деятельности в трудовом коллективе;
 - использование научных программ и методов изучения и оценки персонала;
 - постоянная индивидуальная работа с подчиненными, в особенности с теми, кто имеет конфликтную направленность;
 - плановый и дифференцированный подход к работе со всеми работниками;
 - создание и поддержание благоприятных межличностных отношений между отдельными индивидами;
 - внимательное изучение условий жизни (производственной деятельности) всех категорий работников.

Тактика поведения в конфликте



Тактика соперничества

- Человек, придерживающийся **тактики соперничества**, к критике относится с предубеждением. Этому типу чуждо понимание нужд и чаяний других, удовлетворение своих претензий у них стоит на первом месте. Часто он является носителем конфликтности.

Тактика уступчивости

- **Тактика уступчивости** и ухода не совсем благоприятна, именно люди придерживающиеся их, часто подвергаются нападению. Эти два типа людей, хотя они и имеют две разные тактики поведения в конфликтной ситуации, тем не менее обнаруживают ряд сходных признаков поведения:
- обычно проигрывают в ситуациях борьбы и споров.
- выражают свою точку зрения извиняющимся тоном.
- считают, что проиграют, если выразят несогласие с оппонентом.
- переживают, когда другие не понимают их доводов.
- избегают говорить о своем несогласии в глаза.
- Воспринимают расхождения во многих мнениях очень эмоционально.
- Считают, что в конфликтных ситуациях не следует высовываться.
- Часто стоят перед искушением уступить оппоненту.
- Считают, что люди с трудом переживают конфликтную ситуацию.

Способы, которые призваны сдержать перерастание конфликтных отношений в глобальную конфронтацию

- - действия, направленные на предотвращение инцидента;
- - действия, связанные с подавлением конфликта;
- - действия, дающие отсрочку;
- - действия, ведущие к разрешению конфликта.

Предотвращение инцидента

- Во-первых, необходимо устранить реальный объект конфликта.
- Во-вторых, полезно привлечь в качестве арбитра незаинтересованное лицо.
- В-третьих, нужно сделать так, чтобы один из конфликтующих отказался от предмета конфликта в пользу другого.

Подавление конфликта в необратимо деструктивной фазе или беспредметного конфликта

- Во-первых, нужно постараться целенаправленно и последовательно сократить количество конфликтующих.
- Во-вторых, необходимо применить систему правил, норм, упорядочивающих взаимоотношения между потенциально конфликтными по отношению друг к другу людьми (эти правила и приемы необходимо заранее разработать).
- В-третьих, руководитель должен создать и непрерывно поддерживать условия, которые затрудняют или препятствуют взаимодействию таких сотрудников.

Отсрочка конфликта

временные меры, которые помогают ослабить конфликт с тем, чтобы позже, когда созреют условия, добиться его разрешения:

- сначала полезно изменить представления конфликтующих об оппоненте, о конфликтной ситуации.
- Затем полезно снизить значимость объекта конфликта в воображении конфликтующего и тем самым сделать объект ненужным и недостижимым.

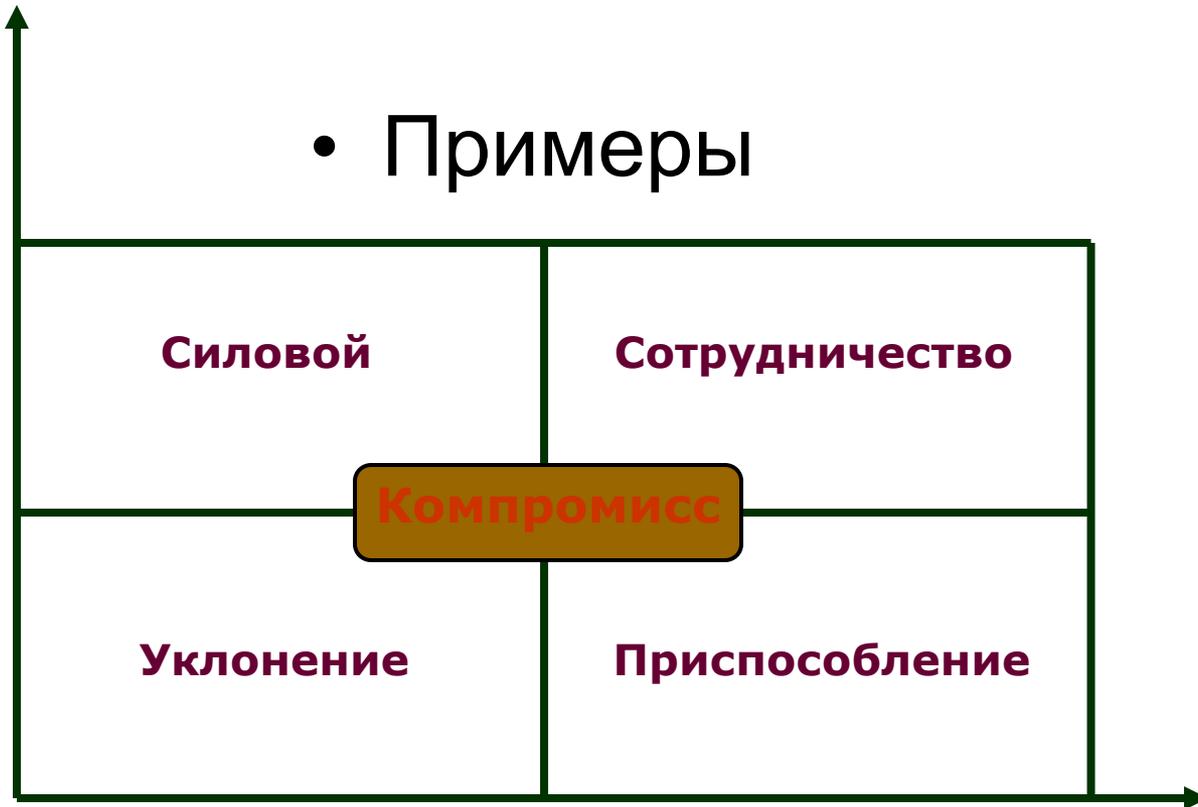
Разрешение конфликтной ситуации и конфликта

- При возникновении ситуации проявить к оппоненту: спокойный тон, терпимость к его слабостям, сочувствие к его положению, участие, постоянно поддерживать обратную связь, быть лаконичным, немногословным, при обращении строить фразы так, чтобы они вызывали нейтральную или позитивную реакцию с его стороны.
- Поведение оппонента второго ранга на первой (дословесной) фазе беседы должно быть примерно таким: дать выговориться, не пытаться перекричать, перебить; внимательно выслушать; держать паузу, если он проявляет излишнюю эмоциональность, мимикой, жестами показывать, что вы понимаете его состояние; уменьшить социальную дистанцию.

Стили разрешения конфликта

Собственные
интересы

• Примеры



Компромисс

Уклонение

Приспособление

Интерес к
другим

Стиль конкуренции (соперничества)

- Человек, использующий стиль конкуренции, весьма активен и предпочитает идти к разрешению конфликта своим собственным путем.
- Это может быть эффективным стилем в том случае, когда Вы обладаете определенной властью; Вы знаете, что ваше решение или подход в данной ситуации правильны, и Вы имеете возможность настаивать на них. Однако его не рекомендуется использовать в личных отношениях, так как он может вызвать у людей чувство отчуждения.

Примеры тех случаев, когда следует использовать ЭТОТ СТИЛЬ

- Исход очень важен для Вас, и Вы делаете большую ставку на решение возникшей проблемы;
- Вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения, и представляется очевидным, что предлагаемое Вами решение - наилучшее;
- решение необходимо принять быстро, и у Вас есть достаточно власти для этого;
- Вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и Вам нечего терять;
- Вы находитесь в критической ситуации, которая требует мгновенного реагирования;
- Вы должны принять непопулярное решение, но сейчас Вам необходимо действовать и у Вас достаточно полномочий для выбора этого шага.

Вывод: когда вы используете этот подход

- Вы можете быть не очень популярны, но Вы завоеуете сторонников, если он даст положительный результат.
- Но если Вашей основной целью является популярность и хорошие отношения со всеми, то этот стиль использовать нельзя.

Формы проявления стиля конкуренции

- стремление доказать, что другой человек не прав;
- человек “дуется”, пока другая сторона не передумает;
- человек стремится перекричать другого;
- применение физического насилия;
- неприятие явного отказа;
- требование безоговорочного послушания;
- стремление перехитрить другого;
- обращение за помощью союзников для поддержки;
- требование, чтобы оппонент согласился с вами ради сохранения отношений.

Стиль уклонения (ухода)

Реализуется тогда, когда Вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения проблемы или просто уклоняетесь от разрешения конфликта.

Вы можете использовать этот стиль, когда затрагиваемая проблема не столь важна для Вас, когда Вы не хотите тратить время и силы на ее решение или когда вы чувствуете, что находитесь в безнадежном положении.

Этот стиль рекомендуется также в тех случаях,

- когда Вы чувствуете себя неправым и предчувствуете правоту другого человека;
- Ваш оппонент обладает большей властью;
- Вы вынуждены общаться со сложным человеком;
- нет серьезных оснований продолжать с ним контакты;
- Вы не знаете, что предпринять, или принимать какое-то конкретное решение сейчас нет необходимости;
- для решения конкретной проблемы Вы не располагаете достаточной информацией и т.д.

Все это - серьезные основания для того, чтобы не отстаивать собственную позицию.

Типичные случаи, в которых рекомендуется применять стиль уклонения

- исход не очень важен для Вас, и Вы считаете, что решение настолько тривиально, что не стоит тратить на него силы;
- напряженность слишком велика, и Вы ощущаете необходимость ослабления накала;
- у Вас трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности;
- Вы знаете, что не можете или даже не хотите решить конфликт в свою пользу;
- Вы хотите выиграть время;
- очень сложная ситуация, и ее разрешение потребует от Вас слишком многого;
- у Вас мало власти для решения проблемы ;
- попытка решить ситуацию сейчас опасна, так как вскрытие конфликта и его открытое обсуждение может только ухудшить ситуацию.

Стиль уклонения многие считают бегством от проблем, но это не так

- В действительности уход может быть вполне подходящей и конструктивной реакцией на конфликтную ситуацию. Вполне вероятно, что, если Вы постараетесь игнорировать ее, не выражая к ней свое отношение, уйти от решения проблем, сменить тему или перевести внимание на что-то другое, то конфликт разрешится сам собой. Если нет, то Вы можете заняться им позже, когда будете больше готовы к этому.

Формы проявления стиля уклонения

- молчание,
- демонстративное удаление,
- обиженный уход,
- затаенный гнев,
- депрессия,
- игнорирование обидчиков,
- едкие замечания по их поводу за их спиной,
- переход на чисто деловые отношения,
- индифферентное отношение,
- полный отказ от дружеских или деловых отношений с провинившейся стороной.

Стиль приспособления

- Он означает, что Вы, действуя совместно с другим человеком, не пытаетесь отстаивать собственные интересы. Этот стиль полезен в тех случаях, когда вы не можете одержать верх, поскольку другой человек обладает большей властью, ваш вклад не очень велик, и вы не делаете ставку на положительное для вас решение проблемы. Вы чувствуете, что, немного уступая, вы мало теряете. Или что в данных условиях надо несколько смягчить ситуацию.

Вот наиболее характерные ситуации, в которых рекомендуется стиль приспособления

- Вас не особо волнует случившееся;
- Вы хотите сохранить мир и добрые отношения с другими людьми;
- Вы чувствуете, что важнее сохранить с кем-то хорошие отношения, чем отстаивать свои интересы;
- Вы понимаете, что итог намного важнее для другого человека, чем для вас;
- Вы понимаете, что правда не на Вашей стороне;
- у Вас мало власти и шансов победить;
- Вы думаете, что эта ситуация будет полезным уроком для человека, которому вы уступаете.
- **Вывод:** уступая или соглашаясь, жертвуя своими интересами, вы можете смягчить конфликтную ситуацию и восстановить гармонию.

Стиль сотрудничества

- Следуя этому стилю, Вы активно участвуете в разрешении конфликта и отстаиваете свои интересы, но стараетесь при этом сотрудничать с другим человеком.
- Этот стиль требует более продолжительной работы по сравнению с большинством других подходов к конфликту, поскольку Вы сначала “выкладываете на стол” нужды, заботы и интересы обеих сторон, а затем обсуждаете их.
- Однако, если у Вас есть время и решение проблемы имеет достаточно важное для Вас значение, то это хороший способ поиска обоюдовыгодного результата и удовлетворения интересов всех сторон.

Этот стиль особенно эффективен тогда, когда стороны имеют различные скрытые нужды

- В таких случаях бывает затруднительным определение источника неудовлетворенности. Вначале может показаться, что оба хотят одного и того же или имеют противоположные цели на отдаленное будущее, что является непосредственным источником конфликта. Однако существует различие между внешними декларациями или позициями в споре и подспудными интересами или нуждами, которые служат истинными причинами конфликтной ситуации.

Такой подход рекомендуется использовать в описанных ниже ситуациях

- решение проблемы очень важно для обеих сторон, и никто не хочет от него уклониться;
- тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
- Вы располагаете достаточным временем, чтобы поработать над проблемой;
- Вы и ваш партнер готовы и способны обсуждать суть своих и чужих интересов;
- обе стороны конфликтной ситуации обладают равной властью или хотят игнорировать разницу в положении для того, чтобы на равных искать решение проблемы.

Вывод

Этот стиль - дружеский и мудрый подход к решению ситуации и удовлетворению интересов обеих сторон. Но он требует определенных условий: достаточное количество времени у обеих сторон; умение сторон объяснить свои желания, выразить свои нужды, умение выслушать друг друга и затем выработать альтернативы для решения проблемы.

Стиль компромисса

- Вы немного уступаете в своих интересах, чтобы удовлетворить их в оставшемся, другая сторона делает то же самое. Иными словами, вы сходитесь на частичном удовлетворении своего желания и частичном выполнении желания другого человека. Вы делаете это, обмениваясь уступками и торгуясь для выработки компромиссного решения.

Стиль компромисса

- Такие действия могут в некоторой степени напоминать сотрудничество. Однако компромисс достигается на более поверхностном уровне по сравнению с сотрудничеством; Вы уступаете в чем-то, другой человек также в чем-то уступает, и в результате вы можете прийти к общему решению. Вы не ищете скрытые нужды и интересы, как в случае применения стиля сотрудничества. Вы рассматриваете только то, что говорите друг другу о своих желаниях.

Стиль компромисса

- Стиль компромисса наиболее эффективен в тех случаях, когда Вы и другой человек претендуете на один и тот же объект, но знаете, что одновременно это невыполнимо. В результате удачного компромисса человек может выразить свое согласие следующим образом: “Я могу смириться с этим”. Ударение делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, который можно выразить словами: “Мы не можем оба выполнить полностью свои желания, следовательно, необходимо прийти к решению, с которым каждый из нас мог бы смириться”.
- Возможны незначительные взаимные уступки. В таких ситуациях сотрудничество может оказаться даже невозможным, когда ни один из Вас не имеет ни времени, ни сил, необходимых для него, или ваши интересы исключают друг друга. И тогда Вам может помочь только компромисс.

Типичные случаи, при которых стиль компромисса наиболее эффективен

- обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;
- Вы хотите получить решение быстро, потому что это более экономичный и эффективный путь;
- Вас может устроить временное решение; вы можете воспользоваться кратковременной выгодой;
- другие подходы к решению проблемы оказались не эффективными;
- удовлетворение Вашего желания имеет для Вас не слишком большое значение, и Вы можете несколько изменить поставленную цель;
- компромисс позволит Вам сохранить взаимоотношения, и Вы предпочитаете получить хоть что-то, чем все потерять.

Диагностирование конфликтов

Анализируемые аспекты конфликтов

- Пример



Общий подход к управлению конфликтными ситуациями

- - следует понять и принять неизбежность встречи с конфликтными ситуациями в своей работе;
- - постараться вычленить наиболее вероятные конфликтные ситуации и научиться заранее способам их решения;
- - осознать реальные причины таких ситуаций, увидеть трудности их разрешения и необходимость овладения способами их предупреждения;
- - участники конфликтов имеют различный ранг, чем и определяется их разное поведение в конфликте;
- - разница возраста и жизненного опыта участников разводит их позиции в конфликте;
- - различно понимание участниками событий и их причин;
- - присутствие других людей при конфликте делает их из свидетелей участниками, а конфликт приобретает коллективный характер.

Структурные методы управления конфликтами

- Пример

**Структурные
методы
управления
конфликтами**

Использование руководителем своего статуса (приказы, распоряжения и т.п.)

Разведение участников конфликта (по целям, по ресурсам, дифференцирование и автономизация подразделений)

Создание заделов между взаимозависимыми подразделениями (запасов сырья, комплектующих и т.п.)

Интегрирование (кураторы, координаторы и т.п.)

Слияние подразделений

Персональные методы управления конфликтами

- Пример

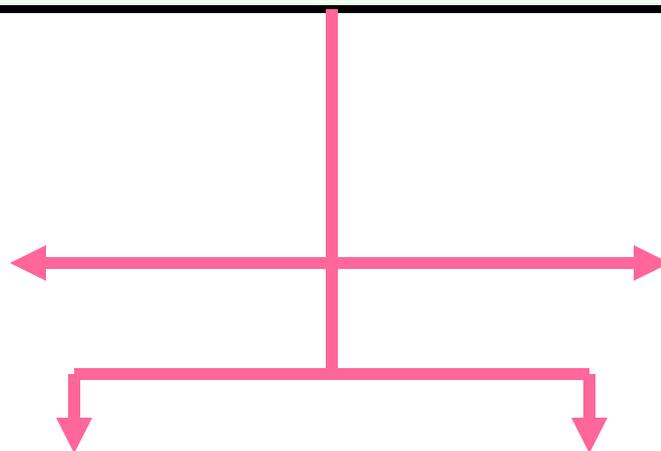
**Персональные методы
управления конфликтами**

**Поощрение и
наказание**

**Исполнение
руководителем
роли эксперта**

**Убеждение,
разъяснение,
психологическая
помощь**

**Перемещение и
увольнение
участников
конфликта**



Административные меры

- Они должны применяться крайне осторожно, на нравственной основе, методически правильно. В противном случае конфликт не будет разрешен, он может даже обостриться. Необходимо выполнять следующие положения:
- Любая административная мера должна осуществляться в условиях полной гласности;
- В обсуждение конфликтной ситуации нужно вовлекать общественность подразделения;
- К разбирательству конфликтной ситуации нужно привлекать представителей коллектива, пользующихся у работников доверием;
- В ходе бесед с конфликтующими соблюдать такт, не допускать унижения их чувства собственного достоинства.

Педагогические меры

- **Метод убеждения** является главным средством педагогических мер. Цель этого метода - привести человека к пониманию того, что конфликт оказывает вредоносное воздействие как на личность конфликтующих, так и на морально-психологический климат трудового коллектива. Успешность убеждения зависит от авторитетности лица, которое осуществляет убеждение и, конечно, от его педагогического мастерства. Это сложный процесс, требующий полной искренности со стороны убеждающего.

Метод убеждения

- Процесс убеждения должен строиться с учетом
- Для этого следует опросить членов коллектива, которые могут помочь понять ситуацию. Затем нужно провести беседу с лицами, между которыми возникли разногласия. Анализируются реальные взаимоотношения между ними, выясняются пути сближения.
- При проведении работы руководитель должен учитывать особенности психического склада конфликтующих, создавать условия для сопереживания ситуации, вовлекать оппонентов в совместную общественно полезную деятельность.

Психологические меры

- Применяются во всех случаях разрешения конфликта, однако ведущими становятся в тех случаях, когда конфликтующие сами не в состоянии выйти из противоборства, хотя и желают этого.

Тактика разрешения межличностного конфликта

- Поддержание статуса КВО
- Пренебрежение противоречиями
- Доминирование
- Апелляция к установленным правилам игры
- Компромисс
- Взаимные уступки
- Уступка оппоненту
- Воодушевление оппонента
- Сотрудничество

Поддержание статуса КВО

- Жесткость доказательства, пассивное взаимодействие. Избегание или откладывание действий, направленных на доказательство своей точки зрения. Тактика применяется для выигрыша времени, подготовки союзников, накапливания резервов. Такая тактика уместна также во имя достижения более важных или высоких целей. Применяется также, когда требуется время на личную подготовку или на случай выжидания более благоприятного стечения обстоятельств.

Пренебрежение противоречиями

- Жесткость доказательства, активность взаимодействия средней степени. Улаживание проблем, которые могут осложнить обстановку. Акцентирование внимания на свою точку зрения. Тактика применяется в том случае, когда нужно утвердить свою позицию, но когда нет полномочий по управлению другими лицами. Уместна также, когда нет времени для всесторонней дискуссии или когда оппонент не готов к осознанию всех событий.

Доминирование

- Жесткость доказательства, высокая активность взаимодействия. Используются методы убеждения, внушения, поощрения и наказания. Тактика применяется в условиях, когда нет времени для дискуссии, когда руководитель уверен, что люди, вовлеченные в конфликтную ситуацию, ничего дельного предложить не смогут или когда свою точку зрения руководитель считает единственно правильной.

Апелляция к установленным правилам игры

- Средняя степень гибкости доказательства, пассивное взаимодействие. Соглашение с оппонентами по поводу того, что нужно руководствоваться общепринятыми нормами или инструкциями. Широко используются документы по правовому регулированию отношений. Тактика применяется в том случае, когда любые действия оцениваются значительно выше, чем бездействие. Тактика уместна, когда требуется показать свою приверженность к узаконенным ритуалам.

Взаимные уступки

- Средняя степень гибкости доказательства, высокая степень взаимодействия. Уступка оппоненту по какой-то проблеме и получение уступки в ответ. Тактика действий заключается в неоднократном предложении разумной уступки. Тактика может применяться в тех случаях, когда оппоненты ощущают явную выгоду от взаимных уступок или когда отказ от уступок им обойдется значительно дороже.

Уступка оппоненту

- Высокая степень гибкости в доказательстве и пассивность во взаимодействии. Несмотря на расхождение во взглядах один оппонент воздерживается от противоборства: он рассматривает эти взгляды не существенными. Другая сторона считает свои взгляды важными. Такая тактика уместна также в том случае, когда за счет уступки по тактическим вопросам можно обеспечить выигрыш по стратегическим.

Воодушевление оппонента

- Высокая степень гибкости доказательства, средняя степень взаимодействия.
Содержание действий: воодушевление, призыв индивидов к разрешению проблемы, выражение готовности оказать всемерную помощь. Тактика применяется в тех случаях, когда другая сторона способна, но не уверена в разрешении проблемы.

С негативными последствиями конфликтов мы, действительно, сталкиваемся чаще всего. Это дисфункциональные последствия.

К «негативу» относятся

- эмоциональные и материальные затраты на участие в конфликте;
- ухудшение социально-психологического климата в коллективе, формирование представлений о побежденных оппонентах как о врагах;
- чрезмерное вовлечение сотрудников в процесс конфликтного взаимодействия в ущерб работе;
- уменьшение потенциала сотрудничества после завершения конфликта, сложности с восстановлением деловых отношений (шлейф конфликта).

Но последствия конфликтов могут быть и позитивными - функциональными

- разрядка напряженности между конфликтующими сторонами;
- сплочение коллектива при противоборстве с внешним врагом;
- получение коллективом стимула к изменениям и развитию;
- восприятие новой информации и диагностика возможностей своих и оппонентов.
- предотвращает стагнацию, стимулирует интерес и любопытство.

Социально-психологический климат в педагогическом коллективе

- *представляет собой систему эмоционально-психологических состояний коллектива, отражающих характер взаимоотношений между его членами в процессе совместной деятельности и общения. Исходя из такого понимания социально-психологического климата, можно назвать его основные функции. Консолидирующая функция* социально-психологического климата в педагогическом коллективе заключается в сплочении его членов, в объединении коллективных усилий на решение учебно-воспитательных задач. *Стимулирующая функция* состоит в создании "эмоциональных потенциалов" коллектива (А.Н.Лутошкин), его жизненной энергии, которая затем реализуется в педагогической деятельности. *Стабилизирующая функция* обеспечивает устойчивость внутриколлективных отношений, создает необходимые предпосылки для успешного вхождения в коллектив новых педагогов. *Регулирующая функция* проявляется в утверждении норм взаимоотношений, прогрессивно-этической оценке поведения членов коллектива.

Показатели положительного социально-психологического климата (Е.С.Кузьмин, А.Г.Ковалев и др.)

- удовлетворенность членов коллектива своим пребыванием в коллективе, процессом и результатами труда;
- признание авторитета руководителей, совмещающих признаки формальных и неформальных лидеров;
- жизнеутверждающее настроение в коллективе;
- высокая степень участия членов коллектива в управлении и самоуправлении коллективом;
- сплоченность и организованность членов коллектива;
- сознательная дисциплина;
- продуктивность работы;
- практическое отсутствие текучести кадров.

Методики определения социально-психологического климата в трудовом коллективе

- **1. Экспресс-методика оценки социально-психологического климата в трудовом коллективе**
(А. С. Михайлюк, Л. Ю. Шарыто)
- **2. Методика выявления степени интеграции**
«СПСК» — социально-психологическая самооценка коллектива
(методика О. Немова)
- **3. Метод социометрии**

ПСИХОФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ ТРУДА

- Существуют два взаимодополняющих психофизиологических подхода к интегральной оценке условий труда:

- профессиографический: изучение содержания трудового процесса, результата труда,

- основывается на поэлементной оценке совокупности условий труда;

- по степени тяжести и напряженности: учет физиологических, психофизиологических показателей, динамики работоспособности и утомления, отражающих в той или иной мере реакцию организма на рабочую нагрузку.

Тяжесть труда — характеристика трудового процесса, отражающая нагрузку на опорно-двигательный аппарат и функциональные системы (сердечно-сосудистую, дыхательную и др.).

Напряженность труда отражает значимую для человека ситуацию, является индикатором соответствия средств и условий деятельности возможностям человека, характеризуется степенью активизации функций, обеспечивающих деятельность, нервно-психическими затратами на нее и является одной из характеристик, составляющих тяжесть труда.

САНИТАРНО-ГИГИЕНИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ ТРУДА

- К ним относятся все элементы производственной среды, в которой протекает трудовой процесс, т. е. микроклимат, чистота воздуха, различного рода производственные излучения, освещение, шум и вибрация.

Социально-экономические факторы

- 1.1. Нормативное и законодательное регулирование социально-экономических и производственных условий труда (продолжительность рабочего времени и режимы труда и отдыха, санитарные нормы и требования, система контроля за соблюдением действующих законов, требований и правил в области условий труда);
- 1.2. Социально-психологические факторы, характеризующие отношения работника к труду и его условиям, психологический климат в производственных коллективах, эффективность применяемых льгот и компенсаций за работы, неизбежно связанные с неблагоприятными воздействиями.

Организационно-технические факторы

- 2.1. Средства труда (производственные здания и сооружения, санитарно-бытовые устройства, технологическое оборудование, инструменты, приспособления, в том числе обеспечивающие техническую безопасность труда);
- 2.2. Предметы и продукты труда (сырье, материалы, заготовки, полуфабрикаты, готовые изделия);
- 2.3. Технологические процессы (физические, механические, химические и биологические воздействия на обрабатываемые предметы труда, способы их транспортировки и хранения и т. д.);
- 2.4. Организационные формы производства, труда и управления (уровень специализации производства, его масштабы и массовость, сменность работы предприятия, прерывность и непрерывность производства, формы разделения и кооперации труда, его приемы, применяемые режимы труда и отдыха в течение рабочей смены, недели, года, организация обслуживания рабочего места, структура предприятия и его подразделений, соотношение функционального и линейного управления производством и др.).

Виды нормативных правовых актов по охране труда

- 1. Стандарты Системы Стандартов Безопасности Труда: ГОСТы, ОСТы, СТП.
- 2. Санитарные правила и нормы, гигиенические нормативы.
- 3. Правила по охране труда (межотраслевые и отраслевые).
- 4. Правила устройства и безопасной эксплуатации.
- 5. Правила безопасности (пожарной, по взрывам, электрической, ядерной, радиационной, лазерной, биологической, технической).
- 6. Правила защиты (например, от статического электричества).
- 7. Строительные нормы и правила.
- 8. Инструкции по охране труда, в том числе типовая отраслевая.
- 9. Организационно-методические документы (межотраслевые и отраслевые): положения, указания, рекомендации.

Спасибо за внимание!