**Практическая работа: «Управление конфликтом в организации»**

**Цель занятия:**

-·получить практический навык управления конфликтной ситуацией в организации через отработку различных личностных качеств.

**Задачи:**

-·Разобрать конструктивные и деструктивные стороны конфликта

-·Понять технологию разрешения конфликта

-·Проработать навыки, необходимые для решения конфликтных ситуаций.

**Упражнение No1. «Имя - качество» (5 мин)**

***Цель****: сформировать положительный эмоциональный настрой для групповой работы*

Участники по кругу называют свое имя и качество, которое помогает им налаживать отношения в новой группе и в их жизни.

**Упражнение №2. Плюсы и минусы конфликта (10 мин)**

***Цель:*** *разобрать плюсы и минусы конфликта.*

Конфликт, как и любое явление свои положительные (конструктивные) и отрицательные (деструктивные, разрушающие) стороны.

***Конструктивные стороны конфликта:***

- Конфликт вскрывает «слабое звено» в организации, во взаимоотношениях (диагностическая функция конфликта).

- Конфликт дает возможность увидеть скрытые отношения.

- Конфликт дает возможность выплеснуть отрицательные эмоции, снять напряжение.

- Конфликт – это толчок к пересмотру, развитию своих взглядов на привычное.

- Необходимость разрешения конфликта обуславливает развитие организации.

- Конфликт способствует сплочению коллектива при противоборстве с внешним врагом.

***Деструктивные стороны конфликта:***

- Отрицательные эмоциональные переживания, которые могут привести к различным заболеваниям.

- Нарушение деловых и личных отношений между людьми, снижение дисциплины. В целом ухудшается социально-психологический климат.

- Ухудшение качества работы. Сложное восстановление деловых отношений.

- Представление о победителях или побежденных как о врагах.

- Временные потери. На одну минуту конфликта приходится 12 минут послеконфликтных переживаний.

**Говоря о конфликте в организации, мы предполагаем, что чаще всего в организации, коллективе людей возникают внутригрупповые и межличностные конфликты которые по своей сути** предполагают, что сторонами конфликта являются или индивиды или группы, преследующие несовместимые цели и своими практическими действиями препятствующие друг другу.

Однако, у всех, кто работает в компании, как правило, должна быть одна общая цель. Конфликтные ситуации и конфликты в целом разобщают коллектив, люди начинают делиться на «своих» и «чужих», что приводит к конфликтности в целом.

Поэтому необходимо понимать, что коллектив должен работать как детали одного механизма, как часы. Для этого необходимо немалое время уделять работе по объединению коллектива, его сплочению.

Есть большое количество упражнений, направленных на сплочение коллектива, на формирование навыков командной работы, которая, кстати, не будет эффективной без здорового психологического климата в организации, без позитивного настроя.

**Упражнение №3. «Считаем до …» (5 мин)**

***Цель*:***научиться лучше понимать членов своего коллектива*

Упражнение направлено на сплочение коллектива, на формирование умения понимать друг друга.

**Упражнение №4 «Алфавит эмоций» (10 мин)**

***Цель:****сформировать банк данных эмоций, возникающих в конфликтной ситуации.*

Задача – за несколько минут вспомнить и записать возникающие в конфликтной ситуации – по одной эмоции на каждую букву алфавита. В общем кругу создается единый банк данных (устно или на доске/флипчарте).

**Технология разрешения конфликта (10 мин)**

С чего она начинается? С установления причин конфликта.

Истинные причины нередко маскируются, ибо могут охарактеризовать инициатора конфликта не с лучшей стороны.

Кроме того, затянувшийся конфликт втягивает в свою орбиту все новых и новых участников, расширяя и список противоречивых интересов, что объективно затрудняет нахождение основных причин.

Опыт разрешения конфликтов показал, что большую помощь в этом оказывает владение формулами конфликта.

**формула конфликта**

**Конфликтная ситуация + Инцидент = Конфликт**

**Конфликтная ситуация** - это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта.

**Инцидент** - это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

**Конфликт** - это открытое противостояние как следствие взаимоисключающих интересов и позиций.

Из формулы видно, что конфликтная ситуация и инцидент независимы друг от друга, то есть ни одно из них не является следствием или проявлением другого.

**Разрешить конфликт - это значит:**

- ***устранить конфликтную ситуацию,***

- ***исчерпать инцидент.***

**Пример конфликта:**

*Между двумя сотрудниками не сложились отношения. В разговоре между собой один употребил какие-то неудачные слова. Второй обиделся, хлопнул дверью и написал жалобу но первого. Вышестоящий руководитель вызвал обидчика и заставил его извиниться. "Инцидент исчерпан", - заявил руководитель удовлетворенно, имея в виду, что конфликт разрешен. Так ли это?*

Обратимся к формуле конфликта.

**Конфликт здесь** - жалоба;

**конфликтная ситуация** – не сложившиеся отношения между сотрудниками;

**инцидент** - случайно сказанные неудачные слова.

***Заставив извиниться, руководитель действительно исчерпал инцидент.***

А конфликтная ситуация? Она не только осталась, но и усугубилась. Действительно, обидчик не считал себя виноватым, но должен был извиниться, отчего антипатия его к пострадавшему только увеличилась. И тот, в свою очередь, понимая фальшивость приносимого извинения, не улучшил своего отношения к обидчику.

*Таким образом, своими формальными действиями руководитель не разрешил конфликт, а только усилил конфликтную ситуацию (несложившиеся отношения) и тем самым увеличил вероятность новых конфликтов между этими работниками.*

**Наглядная аналогия.** Конфликт между людьми можно уподобить сорняку в огороде: конфликтная ситуация - это корень сорняка, а инцидент - та часть, что на поверхности.

Ясно, что, оборвав ботву сорняка, но не тронув корень, мы только усилим его работу по вытягиванию из почвы питательных веществ, так необходимых культурным растениям. Да и найти корень после этого труднее. Так же и с конфликтом: не устранив конфликтную ситуацию, мы создаем условия для углубления конфликта.

**Упражнение  №4. «Топтыжка» (5 мин)**

***Цель:*** *Формирование толерантности и конструктивного поведения в конфликтных ситуациях*.

Это упражнение поможет научиться не обижаться и не держать зла на людей, нечаянно причинивших вам боль или создавших вам неудобства, дискомфорт.

Тренер даёт инструкцию: «Начиная с меня, выполняем задание по кругу. Правой ногой будем наступать на левую ногу соседа. Тот, кому наступили, попытается оправдать обидчика, называя по имени. Например, я наступаю на ногу Инне. Инна говорит: «Я прощаю тебя, Татьяна, потому, что ты спешила на работу» и наступает на ногу Марине. Марина говорит: «Я не обижаюсь на тебя Таня. В этом троллейбусе так тесно и всем надо ехать» и т.д.

А можно улыбнуться, пошутить, сказать теплые слова, и вы почувствуете, что ваше раздражение улетучилось, и прошла боль. Объяснения могут быть любыми, но не должны повторяться.

***Примечание:*** *Наступать на ногу необходимо чисто символически, без усилия. Участники могут снять обувь.*

**Упражнение №5 "Зеркало" (5 мин)**

***Цель****: развитие психологического климата, эффективного взаимодействия в команде.*

Участники разбиваются на пары, становятся лицом друг к другу. Один из играющих делает замедленные движения руками, головой, всем телом. Задача другого - в точности копировать все движения напарника, быть его "зеркальным отражением". В каждой паре участники самостоятельно подбирают нужную сложность движений и их темп.

В ходе игры участники, работающие за "отражение", довольно быстро научаются чувствовать тело партнера, и схватывают логику его движений. От раза к разу следить за "оригиналом" и копировать его движения становится все легче, и все чаще возникают ситуации не только предвосхищения, но и опережения его движений. Освоив навыки двигательного подражания, участники могут попробовать свои силы и в более сложной игре: задача та же, но роли "отражения" и "оригинала", ведомого и лидера, не определены. Гибко подстраиваясь друг под друга, играющие стремятся двигаться в унисон.

Это упражнение - очень хорошее средство развития психологического контакта. Наблюдая за ходом его выполнения, тренер может выявить "естественного" лидера в каждой паре. Трудности в достижении двигательного согласия нередко бывают связаны с наличием напряженных отношений между партнерами.

**Упражнение №6. Паутина (20 мин)**

***Цель:****определение ролей в группе, формирование сплоченности и взаимопонимания.*

Все участники встают в круг и беруться за руки. Ведущий участник выходит из кабинета. Участники запутываются, не разжимая рук. Ведущий должен распутать команду.

**Упражнение №7 "Гомеостат" (10 мин)**

**Цель:***формирование согласованности между членами группы, выявление лидеров в группе.*

Так называется прибор со множеством ручек и циферблатов, который используется психологами для изучения групповой совместимости. Наш "прибор" устроен несколько проще. Участники рассаживаются в круг. Каждый сжимает правую руку в кулак, и по команде ведущего все "выбрасывают" пальцы.

Группа должна стремиться к тому, чтобы все участники независимо друг от друга выбросили одно и то же число. Участникам запрещено договариваться, перемигиваться и другими "незаконными" способами пытаться согласовывать свои действия. Игра продолжается до тех пор, пока группа не достигнет своей цели. Для того чтобы предоставить друг другу возможность оценить обстановку и учесть ее в последующем такте игры, участники после каждого "выбрасывания" фиксируют на какое-то время положение своих растопыренных пальцев.

Помимо своего прямого назначения "Гомеостат" может быть использован психологом для выявления взаимоотношений между играющими. Если внимательно понаблюдать за ходом игры, то можно заметить одного или нескольких лидеров в группе, под которых подстраиваются остальные участники. Возможно, группа распадается на несколько группировок, имеющих свои установки на исход игры (например, половина играющих выбрасывает несколько раз подряд по три пальца, в то время как другая - по одному). Не исключено также и появление "негативиста", упорно гнущего свою линию даже после того, как между остальными участниками уже достигнуто определенное согласие.

**Упражнение №8 "Я молодец потому, что…" (3 мин)**

**Цель:***формирование позитивного отношения к себе, понимание своих сильных сторон.*

Каждый участник по кругу заканчивает фразу «Я молодец потому, что…», добавляя что-то про себя.

**Тест  «30 пословиц»**  (**10 мин)**

Инструкция к тесту:

Оцените каждое суждение без особенно дол­гих раздумий, не удовлетворяющие из них лично вас оцениваются еди­ницей или двойкой, а совпадающие с вашим личным мнением или близкие к нему — 4 или 5. Оценка 3 не должна использоваться вовсе. За советами обращаться к вам не рекоменду­ется по вашему положению экзаменатора — оценки ставятся по первому ясному впечатлению напротив номеров суждений в таблице, приведенной ниже».

После того как участники оценят все пословицы, они могут подсчитать баллы по колонкам. Тренер, перед тем как зачитает интерпретацию, напоминает участникам, что если они не согласны с тем, что по­лучилось в тесте, то лучше оставаться при своем мне­нии. Любой тест работает с определенной долей ве­роятности, и всегда находятся люди, чьи результаты ошибочны. Совпадает результат с действительностью или нет, решать самим участникам.

**Бланк теста «30 пословиц»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **1тип** | **2 тип** | **3 тип** | **4 тип** | **5 тип** |
| **1** |   | **2** |   | **3** |   | **4** |   | **5** |   |
| **6** |   | **7** |   | **8** |   | **9** |   | **10** |  |
| **1** |   | **12** |   | **13** |   | **14** |   | **15** |   |
| **6** |   | **17** |   | **18** |   | **19** |   | **20** |   |
| **1** |   | **22** |   | **23** |   | **24** |   | **25** |   |
| **6** |   | **27** |   | **28** |   | **29** |   | **30** |   |

**Тест «30 пословиц»**

1. Худой мир лучше доброй ссоры.

2. Если не можешь заставить другого думать, как ты хочешь, заставь его делать.

3. Мягко стелет, да жестко спать.

4. Рука руку моет.

5. Ум хорошо, а два лучше.

6. Из двоих спорящих умнее тот, кто замолчит.

7. Кто сильнее, тот и прав.

8. Не подмажешь — не поедешь.

9. С паршивой овцы хоть шерсти клок.

10. Правда то, что умный знает, а не то, о чем все бают.

11. Кто ударит и убежит, тот смелый драться хоть каждый день.

12. Слово «победа» четко написано только на спинах врагов.

13. Убивай врагов своей добротой.

14. Честная сделка не вызывает ссоры.

15. Ни у кого нет полного ответа, но у каждого есть что добавить.

16. Дерись подольше, да ума набирайся побольше.

17. Сражение выигрывает тот, кто верит в победу.

18. Добро слово победит.

19. Ты — мне, я — тебе.

20.Только тот, кто откажется от своей монополии на истину, может извлечь пользу из истины, которой обладает другой.

21. Кто спорит — ни гроша не стоит.

22. Кто не отступает — тот обращает в бегство.

23. Ласковый теленок двух маток сосет.

24. Кто дарит — друзей наживает.

25. Вынеси заботы на свет и держи с другими совет.

26. Лучший способ решить конфликт — избежать его.

27. Семь раз отмерь, один раз отрежь.

28. Кротость торжествует над злом.

29. Лучше синица в руках, чем журавль в небе.

30. Чистосердечие, честь и доверие сдвинут горы.

**Интерпретация**

**1-й тип - «черепашка».**У людей такого типа - большое желание спря­таться от проблем под «панцирь». Это представители позитивного кон­серватизма, они ценны тем, что никогда не теряют цель. В спокойной ситуации человек данного типа с вами во всех делах, но в сложной ситу­ации он может изменить вам.

**2-й тип**— **«акула».**Для людей этого типа главное — их цель, их работа. Их не волнует отношения коллег («Ваша любовь мне ни к чему»). Ум­ный руководитель уважает целенаправленность «акулы» — надо лишь ог­раничить ее притязания. Если коллектив состоит из «черепах», он мо­жет добиться, чтобы «акулы» не процветали. «Акулы» очень важны для коллектива, потому что, двигаясь к собственной цели, они могу вывести коллектив из сложной ситуации.

**3-й тип**— **«медвежонок».**Люди этого типа стараются сглаживать ост­рые углы, чтобы все в коллективе любили друг друга. Зная заботы и ин­тересы каждого, они вовремя подадут чай, подарят цветы в день рожде­ния, посочувствуют, поддержат в трудную минуту. Но при этом они могут полностью забыть конечную цель своей деятельности, потому что для них наиболее важным оказываются человеческие отношения.

**4-й тип**— **«лиса».**Люди этого типа всегда стремятся достигнуть ком­промисса. Они не просто хотят, чтобы всем было хорошо, они становят­ся активными участниками любой деятельности. Но в отношениях с людьми «лиса» может отойти от главных заповедей (пользуются прин­ципом «Не обманешь — не проживешь»). Люди этого типа часто не по­нимают, почему их не ценят окружающие.

**5-й тип**— **«сова».**Это честные и открытые люди. Представители это­го типа никогда не будут изворачиваться, уходить от борьбы, они могут пожертвовать хорошими отношениями во имя выбранной цели. У них стратегия честной и открытой борьбы, честной и открытой цели.